फिलिप कोटलर, Ph.D. के नए प्रस्तावना के
साथ, केलॉग ग्रेजुएट स्कूल ऑफ़ मैनेजमेंट

प्रिंट
में 1/2 मिलियन
से अधिक
प्रतियां

मार्केटिंग क्लासिक

पोजिशनिंग

एएल
रीज़
द्वारा

और
जैक
ट्राउट

भीड़-भाड़
वाले बाज़ार
में कैसे दिखें
और सुने जाएं

आपके मन के लिए लड़ाई

Table of Contents

स्थिति निर्धारण : आपके दिमाग के लिए लड़ाई कॉपीराइट पृष्ठ
समर्पण
अंतर्वस्तु
परिचय
अध्याय 1. पोजिशनिंग का सार क्या है
अध्याय 2. मन पर हमला
अध्याय 3. मन की गहराई में उतरना
अध्याय 4. आपके दिमाग में वो छोटी - छोटी सीढ़ियाँ अध्याय 5. आप यहाँ से वहाँ नहीं पहुँच सकते अध्याय 6. नेता की स्थिति निर्धारण
अध्याय 7. अनुयायी की स्थिति निर्धारण
अध्याय 8. प्रतिस्पर्धा का पुनर्व्यवस्थापन अध्याय 9. नाम की शक्ति

अध्याय 10. गुमनाम जाल
अध्याय 11. मुफ्त सवारी का जाल
अध्याय 12. रेखा - विस्तार का जाल
अध्याय 13. लीना एक्सटेंशन कब काम आ सकती है
अध्याय 14. कंपनी की स्थिति निर्धारण : ज़ेरॉक्स
अध्याय 15. किसी देश की स्थिति निर्धारण : बेल्जियम अध्याय 16. एक द्वीप की स्थिति निर्धारण : जमैका
अध्याय 17. उत्पाद की स्थिति निर्धारण : दूध के असफल उत्पाद अध्याय 18. सेवा की स्थिति निर्धारण : मेलग्राम
अध्याय 19. लॉन्ग आइलैंड बैंक की स्थिति निर्धारण
अध्याय 20. न्यू जर्सी बैंक की स्थिति निर्धारण
अध्याय 21. स्की रिसॉर्ट की स्थिति निर्धारण : स्टोव
अध्याय 22. कैथोलिक चर्च की स्थिति निर्धारण
अध्याय 23. स्वयं को और अपने करियर को सही ढंग से स्थापित करना अध्याय 24. अपने व्यवसाय की स्थिति निर्धारण
अध्याय 25. स्थिति निर्धारण का खेल खेलना
अनुक्रमणिका

□□□□□□ □□□□□□□□: □□□□ □□□ □□□□□
□□□□ □□□□□
□□ □□□
□□□ □□□□□□

McGraw-Hill

New York San Francisco Auckland Washington, D.C. Bogotá
Caracas Lisbon London Madrid Mexico City Milan
Montreal New Delhi San Juan Singapore
Sydney Tokyo Toronto

The McGraw-Hill Companies

Copyright © 2001 by McGraw-Hill Education. All rights reserved. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher, with the exception that the program listings may be entered, stored, and executed in a computer system, but they may not be reproduced for publication.

ISBN: 978-0-07-170587-5

MHID: 0-07-170587-2

All trademarks are trademarks of their respective owners. Rather than put a trademark symbol after every occurrence of a trademarked name, we use names in an editorial fashion only, and to the benefit of the trademark owner, with no intention of infringement of the trademark. Where such designations appear in this book, they have been printed with initial caps.

McGraw-Hill eBooks are available at special quantity discounts to use as premiums and sales promotions, or for use in corporate training programs. To contact a representative please visit the Contact Us page at www.mhprofessional.com.

Trademarks

All of the designations used by companies to distinguish their products are often claimed as trademarks or service marks. Wiley Publishing, Inc. ("Wiley") has attempted throughout this book to distinguish proprietary trademarks from descriptive terms by following the capitalization style used by the manufacturer.

Copyright © 2001 by Wiley. All rights reserved. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher, with the exception that the program listings may be entered, stored, and executed in a computer system, but they may not be reproduced for publication.

अपने गैर-व्यावसायिक और व्यक्तिगत उपयोग के लिए कर सकते हैं; कृति का कोई भी अन्य उपयोग सख्ती से प्रतिबंधित है। यदि आप इन शर्तों का पालन नहीं करते हैं तो कृति के उपयोग का आपका अधिकार समाप्त किया जा सकता है।
यह सामग्री "जैसी है वैसी ही" उपलब्ध कराई गई है। मैकग्रा-हिल और इसके लाइसेंसदाता इस सामग्री की सटीकता, पर्याप्तता या पूर्णता, या इसके उपयोग से प्राप्त होने वाले परिणामों के संबंध में कोई गारंटी या वारंटी नहीं देते हैं, जिसमें हाइपरलिंक या किसी अन्य माध्यम से इस सामग्री तक पहुंच प्राप्त की जा सकने वाली कोई भी जानकारी शामिल है। वे स्पष्ट रूप से किसी भी प्रकार की वारंटी, चाहे वह व्यक्त हो या निहित, जिसमें व्यापारिकता या किसी विशेष उद्देश्य के लिए उपयुक्तता की निहित वारंटी शामिल है, को अस्वीकार करते हैं। मैकग्रा-हिल और इसके लाइसेंसदाता यह वारंटी या गारंटी नहीं देते हैं कि इस सामग्री में निहित कार्य आपकी आवश्यकताओं को पूरा करेंगे या इसका संचालन निर्बाध या त्रुटि रहित होगा। मैकग्रा-हिल और उसके लाइसेंसदाता, कार्य में किसी भी प्रकार की अशुद्धि, त्रुटि या चूक के लिए, चाहे उसका कारण कुछ भी हो, न तो आपके प्रति और न ही किसी अन्य व्यक्ति के प्रति उत्तरदायी होंगे, और न ही उससे होने वाली किसी भी क्षति के लिए। कार्य के माध्यम से प्राप्त किसी भी जानकारी की सामग्री के लिए मैकग्रा- हिल की कोई जिम्मेदारी नहीं है। किसी भी परिस्थिति में मैकग्रा-हिल और/या उसके लाइसेंसदाता कार्य के उपयोग या उपयोग करने में असमर्थता के परिणामस्वरूप होने वाली किसी भी अप्रत्यक्ष, आकस्मिक, विशेष, दंडात्मक, परिणामी या इसी प्रकार की क्षति के लिए उत्तरदायी नहीं होंगे, भले ही उनमें से किसी को भी ऐसी क्षति की संभावना के बारे में सूचित किया गया हो। यह दायित्व सीमा किसी भी दावे या कारण पर लागू होगी, चाहे वह दावा या कारण अनुबंध, अपकृत्य या किसी अन्य रूप में उत्पन्न हो।

[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

[illegible] [illegible]

वे चाहे जो भी हों।

अंतर्वस्तु

परिचय

अतिसंचार वाले समाज में संचार की समस्याओं से निपटने के लिए "स्थिति निर्धारण" पहला विचार है।

अध्याय 1. पोजिशनिंग का सार क्या है? आज व्यापार और राजनीति में संचार की भूमिका को कई लोग गलत समझते हैं। हमारे अतिसंचार वाले समाज में, वास्तव में बहुत कम संचार होता है। बल्कि, एक कंपनी को संभावित ग्राहक के मन में एक "पोजिशन" बनानी चाहिए। एक ऐसी पोजिशन जो न केवल कंपनी की अपनी ताकत और कमजोरियों को ध्यान में रखे, बल्कि उसके प्रतिस्पर्धियों की ताकत और कमजोरियों को भी ध्यान में रखे।

अध्याय 2. मन पर आक्रमण: बहुत सारी कंपनियाँ हैं, बहुत सारे उत्पाद हैं, बहुत अधिक मार्केटिंग का शोर है। अमेरिका में प्रति व्यक्ति विज्ञापन की खपत 376 डॉलर प्रति वर्ष है।

अध्याय 3. मन में प्रवेश करना: किसी व्यक्ति के मन में प्रवेश करने का सबसे आसान तरीका है पहले वहाँ पहुँच जाना। यदि आप पहले नहीं पहुँच सकते, तो आपको उत्पाद, राजनेता या उस व्यक्ति के विरुद्ध स्वयं को स्थापित करने का कोई तरीका खोजना होगा जो वहाँ पहले पहुँच चुका है।

अध्याय 4. आपके दिमाग में बनी वो छोटी सीढ़ियाँ: हमारे अतिसंचार वाले समाज से निपटने के लिए, लोगों ने उत्पादों को मानसिक सीढ़ियों पर क्रमबद्ध करना सीख लिया है। उदाहरण के लिए, कार किराए पर देने के क्षेत्र में, अधिकांश लोग हर्ट्ज़ को सबसे ऊपर, एविस को दूसरे स्थान पर और नेशनल को तीसरे स्थान पर रखते हैं। किसी भी उत्पाद को स्थान देने से पहले, आपको यह जानना होगा कि वह आपके दिमाग में उत्पाद की सीढ़ी पर कहाँ स्थित है।

अध्याय 5. आप यहाँ से वहाँ नहीं पहुँच सकते। आईबीएम ने कंप्यूटर के क्षेत्र में जो स्थान स्थापित किया है, उसके सामने किसी भी प्रतियोगी के टिके रहने की कोई उम्मीद नहीं है। कई कंपनियों ने इस बुनियादी स्थिति निर्धारण सिद्धांत की अनदेखी की है और इसके परिणाम भुगते हैं।

अध्याय 6. एक नेता की स्थिति निर्धारण: एक नेता बनने के लिए, आपको सबसे पहले संभावित ग्राहक के मन को समझना होगा—और फिर उस समझ को बनाए रखने की रणनीतियों का पालन करना होगा।

अध्याय 7. अनुयायी की स्थिति: जो एक नेता के लिए कारगर होता है, वह जरूरी नहीं कि एक अनुयायी के लिए भी कारगर हो। एक साधारण अनुयायी को अपने मन में एक खाली स्थान या रिक्त स्थान खोजना होगा, जो किसी और के द्वारा भरा न गया हो।

अध्याय 8. प्रतिस्पर्धा का पुनर्स्थापन: यदि कोई "क्रेनेउ" (बाजार का आधार) शेष नहीं है, तो आपको प्रतिस्पर्धा का पुनर्स्थापन करके एक नया क्रेनेउ बनाना होगा। उदाहरण के लिए, टाइलेनॉल ने एस्पिरिन का पुनर्स्थापन किया।

अध्याय 9. नाम की शक्ति: विपणन के क्षेत्र में आप जो सबसे महत्वपूर्ण निर्णय ले सकते हैं, वह है उत्पाद का नाम। आज के अतिसंचार वाले समाज में नाम में ही अपार शक्ति निहित है।

अध्याय 10. गुमनाम जाल
लंबे और जटिल नामों वाली कंपनियों ने संक्षिप्त नामों का उपयोग करके उन्हें छोटा करने की कोशिश की है। यह रणनीति शायद ही कभी कारगर होती है।

अध्याय 11. मुफ्त सवारी का जाल

क्या कोई दूसरा उत्पाद किसी प्रसिद्ध ब्रांड के विज्ञापन का मुफ्त लाभ उठा सकता है? लाइफसेवर्स गम जैसे उत्पादों के मामले में, इसका जवाब है नहीं।

अध्याय 12. लाइन एक्सटेंशन का जाल: लाइन एक्सटेंशन पिछले दशक की मार्केटिंग की एक बुरी आदत बन गई है। यह शायद ही कभी सफल क्यों होती है?

अध्याय 13. लीना एक्सटेंशन कब कारगर हो सकता है? हालांकि, सफल लाइन एक्सटेंशन के मामले भी हैं (उदाहरण के लिए, जीई)। घर के नाम का उपयोग कब करना है और कब नए नाम का उपयोग करना है, इस पर चर्चा की गई है।

अध्याय 14. कंपनी की स्थिति निर्धारण: ज़ेरॉक्स। ज़ेरॉक्स कॉपियर बाज़ार में अग्रणी है। लेकिन जैसे-जैसे ज़ेरॉक्स ऑफिस ऑटोमेशन के क्षेत्र में कदम रख रही है, कंपनी की स्थिति कैसी होनी चाहिए?

अध्याय 15. देश की स्थिति निर्धारण: बेल्जियम सबेना बेल्जियम वर्ल्ड एयरलाइंस जैसी राष्ट्रीय एयरलाइन की समस्याओं का समाधान एयरलाइन को नहीं, बल्कि देश की स्थिति निर्धारण में निहित है।

अध्याय 16. एक द्वीप की स्थिति निर्धारण: जमैका "रेत और लहरें" सभी कैरेबियन द्वीपों के लिए एक दृश्य क्लिच बन गया है। आप उनमें से किसी एक के लिए एक अनूठी स्थिति कैसे स्थापित कर सकते हैं?

अध्याय 17. उत्पाद की स्थिति निर्धारण: दूध के असफल उत्पाद: कम बजट वाला उत्पाद कैंडी बार के दीर्घकालिक विकल्प के रूप में खुद को स्थापित करके कैसे ग्राहकों के मन में अपनी जगह बना सकता है

अध्याय 18. सेवा की स्थिति निर्धारण: मेलग्राम: एक बिल्कुल नई सेवा को पुरानी सेवाओं के मुकाबले स्थापित करना क्यों आवश्यक है

अध्याय 19. लॉन्ग आइलैंड बैंक की स्थिति निर्धारण: एक बैंक ने अपने क्षेत्र पर बड़े शहर के विशालकाय पड़ोसियों के आक्रमण के समय सफलतापूर्वक पलटवार कैसे किया

अध्याय 20. न्यू जर्सी बैंक की स्थिति निर्धारण: अपनी स्थिति स्थापित करने का एक सर्वोत्तम तरीका अपने प्रतिस्पर्धी की कमजोरी का पता लगाना है।

अध्याय 21. स्की रिसॉर्ट की स्थिति निर्धारण: स्टोव: एक बाहरी विशेषज्ञ किसी स्थिति निर्धारण दावे की विश्वसनीयता कैसे बढ़ा सकता है

अध्याय 22. कैथोलिक चर्च की स्थिति निर्धारण: संस्थाएँ भी स्थिति निर्धारण से लाभान्वित हो सकती हैं। रोमन कैथोलिक चर्च की स्थिति निर्धारण के लिए उठाए जा सकने वाले तार्किक कदमों की रूपरेखा।

अध्याय 23. स्वयं को और अपने करियर को सही ढंग से स्थापित करना: आप अपने करियर को आगे बढ़ाने के लिए सही स्थिति निर्धारण रणनीति का उपयोग करके लाभ उठा सकते हैं। मुख्य सिद्धांत: सब कुछ स्वयं करने का प्रयास न करें। किसी ऐसे व्यक्ति को ढूंढें जो आपके साथ काम कर सके।

अध्याय 24. अपने व्यवसाय की स्थिति निर्धारण: एक पोजिशनिंग प्रोग्राम शुरू करने के लिए, आप स्वयं से छह प्रश्न पूछ सकते हैं।

अध्याय 25. पोजीशनिंग गेम खेलना: पोजीशनिंग में सफल होने के लिए, आपके पास सही मानसिक दृष्टिकोण होना चाहिए। आपको अंदर से बाहर सोचने वाले विचारक के बजाय बाहर से अंदर सोचने वाला विचारक बनना होगा। इसके लिए धैर्य, साहस और चरित्र की दृढ़ता आवश्यक है।

अनुक्रमणिका
विपणन के लिए नई प्रस्तावना
क्लासिक

कई वर्षों से, हम सभी मार्केटिंग के क्षेत्र में अपने छात्रों को "चार पी"
- उत्पाद, मूल्य, स्थान और प्रचार - के आधार पर मार्केटिंग योजना बनाना सिखाते रहे हैं।
कुछ साल पहले मुझे यह एहसास होने लगा कि चार P से पहले महत्वपूर्ण कदम उठाने की आवश्यकता है। सभी अच्छी मार्केटिंग प्लानिंग R (रिसर्च) से शुरू होनी चाहिए, इससे पहले कि P को निर्धारित किया जा सके।
शोध से पता चलता है कि ग्राहकों की ज़रूरतें, धारणाएँ और पसंद बहुत भिन्न होती हैं। इसलिए, ग्राहकों को S खंडों में वर्गीकृत करना आवश्यक है। अधिकांश कंपनियां सभी वर्गों की जरूरतों को पूरा नहीं कर सकतीं। एक कंपनी को वह वर्ग चुनना चाहिए जिसकी वह सर्वोत्तम स्तर पर सेवा कर सके। यही है 'T', यानी लक्ष्यीकरण।
अब 4P योजना बनाने से पहले एक और चरण बाकी है। वह है P, यानी पोजिशनिंग। यह वह क्रांतिकारी अवधारणा है जिसे अल रीस और जैक ट्राउट ने अपनी क्लासिक पुस्तक, पोजिशनिंग में प्रस्तुत किया था।
पोजिशनिंग एक क्रांतिकारी विचार है, क्योंकि यह अन्य चार P को प्रभावित करता है। यह प्रत्येक P को सूचित करता है और उनमें एकरूपता लाता है। इस पुस्तक के दोनों लेखकों द्वारा 1972 में एडवरटाइजिंग एज में इस विषय पर लिखे गए लेखों की श्रृंखला के बाद से, मार्केटिंग का क्षेत्र पूरी तरह बदल गया है।

उत्पाद की स्थिति से उस पर असर पड़ सकता है। वोल्वो ने जानबूझकर अपने उत्पादों में सुरक्षा सुविधाओं को शामिल करने का निर्णय लिया, जिससे वोल्वो ब्रांड की "सुरक्षा" छवि बेहद सफल हो गई। इस प्रक्रिया में, स्वीडन की एक छोटी सी कंपनी दुनिया के सबसे शक्तिशाली ऑटोमोबाइल ब्रांडों में से एक बन गई। (और जब फोर्ड ने इस कंपनी को खरीदा, तो इसकी कीमत भी काफी अधिक रही।)
उत्पाद की स्थिति उसकी कीमत को प्रभावित कर सकती है। हैगन-डाज़ द्वारा अधिक महंगी आइसक्रीम की एक श्रृंखला पेश करने के सचेत निर्णय ने ब्रांड के लिए "प्रीमियम" आइसक्रीम की स्थिति स्थापित की और हैगन-डाज़ को पिछले कई दशकों की सबसे सफल विपणन कंपनियों में से एक बना दिया। (हैगन-डाज़ ने उच्च श्रेणी में जो किया, वही वॉलमार्ट और साउथवेस्ट एयरलाइंस जैसे ब्रांडों ने निम्न श्रेणी में किया।)
उत्पाद की बिक्री के स्थान पर उसकी उपयुक्तता का प्रभाव पड़ सकता है। पैंटी होज़ का प्रमुख डिपार्टमेंट स्टोर ब्रांड हेन्स ने सुपरमार्केट में बिक्री के लिए विशेष रूप से एक पैंटी होज़ उत्पाद विकसित किया। इस ब्रांड का नाम 'एल'एग्स' था और इसे अंडे के आकार के डिब्बे में पैक किया गया था। सुपरमार्केट में पैंटी होज़ की इस उपयुक्तता ने 'एल'एग्स' ब्रांड को अपार सफलता दिलाई और अंततः यह देश का सबसे अधिक बिकने वाला पैंटी होज़ ब्रांड बन गया।
उत्पाद की बिक्री पर उसकी रणनीति का गहरा प्रभाव पड़ता है। लिटिल सीज़र्स ने "एक के दाम में दो" के अपने प्रचार को एक रणनीतिक रणनीति में बदलकर एक शक्तिशाली पिज़्ज़ा ब्रांड के रूप में अपनी पहचान बनाई। उनका नारा "पिज़्ज़ा, पिज़्ज़ा" अब तक के सबसे यादगार विज्ञापन कार्यक्रमों में से एक बन गया और लिटिल सीज़र्स ब्रांड को सबसे तेज़ी से बढ़ने वाली पिज़्ज़ा श्रृंखला बना दिया।
फिर, ज़ाहिर है, लिटिल सीज़र्स ने अपनी "दो के बदले एक" वाली रणनीति छोड़ दी और बिक्री बुरी तरह गिर गई, एक ऐसी घटना जो न केवल पोजिशनिंग की शक्ति को दर्शाती है, बल्कि एक बार स्थापित हो जाने के बाद अपनी स्थिति को बदलना कितना मुश्किल होता है, यह भी दिखाती है।

मार्केटिंग एक स्थिर विषय नहीं है। मार्केटिंग एक निरंतर परिवर्तनशील विषय है और पोजिशनिंग उन क्रांतिकारी परिवर्तनों में से एक है जो मार्केटिंग क्षेत्र को जीवंत, रोचक, रोमांचक और आकर्षक बनाए रखती है।
जब आप इस विषय पर लिखी गई इस महत्वपूर्ण पुस्तक को पढ़ेंगे, तो मुझे लगता है कि आप पाएंगे कि पोजिशनिंग न केवल आज भी प्रासंगिक और प्रभावी है, बल्कि बाजार में वास्तविक अंतर पैदा करने और बनाए रखने का एक शक्तिशाली उपकरण भी है।
फिलिप कोटलर, पीएच.डी.
केलॉग ग्रेजुएट स्कूल ऑफ मैनेजमेंट
नॉर्थवेस्टर्न यूनिवर्सिटी

परिचय

"यहां जो समस्या है, वह संचार की विफलता है।"
आपने यह घिसा-पिटा वाक्य कितनी बार सुना है? "संचार में विफलता" ही वह सबसे आम और सर्वव्यापी कारण है जो लोग अपनी समस्याओं के लिए देते हैं। व्यापारिक समस्याएं, सरकारी समस्याएं, श्रम संबंधी समस्याएं, वैवाहिक समस्याएं।
अगर लोग अपने मन की बात कहने और अपने कारण समझाने के लिए समय निकालें, तो माना जाता है कि दुनिया की कई समस्याएं अपने आप ही गायब हो जाएंगी। लोगों को लगता है कि अगर सभी पक्ष बैठकर बात करें तो हर समस्या का समाधान हो सकता है।
संभावना कम है।
आज तो समस्या संचार में ही निहित है। हम दुनिया के पहले अतिसंचार वाले समाज बन गए हैं। हर साल हम ज़्यादा संदेश भेजते हैं और कम प्राप्त करते हैं।
संचार का एक नया दृष्टिकोण: यह पुस्तक संचार के एक नए दृष्टिकोण, जिसे पोजिशनिंग कहा जाता है, के बारे में लिखी गई है। और अधिकांश उदाहरण संचार के सबसे कठिन रूप—विज्ञापन—से लिए गए हैं। संचार का एक ऐसा रूप जिसे प्राप्तकर्ता के दृष्टिकोण से कम महत्व दिया जाता है। विज्ञापन अधिकतर अवांछित और नापसंद किया जाता है। कुछ मामलों में, विज्ञापन से घोर घृणा की जाती है।
कई बुद्धिजीवियों के लिए, विज्ञापन का अर्थ है कॉर्पोरेट अमेरिका को अपनी आत्मा बेचना - एक ऐसा विषय जो गंभीर अध्ययन के योग्य नहीं है।
अपनी प्रतिष्ठा के बावजूद, या शायद इसी वजह से, विज्ञापन का क्षेत्र संचार के सिद्धांतों के परीक्षण के लिए एक उत्कृष्ट मंच है। यदि यह विज्ञापन में कारगर है, तो संभवतः यह राजनीति, धर्म या जनसंचार की आवश्यकता वाली किसी भी अन्य गतिविधि में भी कारगर होगा।
इसलिए इस पुस्तक में दिए गए उदाहरण राजनीति, युद्ध, व्यापार या यहाँ तक कि विपरीत लिंग को आकर्षित करने के विज्ञान से भी लिए जा सकते थे। या किसी भी प्रकार की मानवीय गतिविधि से जिसमें अन्य लोगों के विचारों को प्रभावित

करना शामिल हो। चाहे आप किसी कार, कोला, कंप्यूटर, उम्मीदवार या अपने स्वयं के करियर का प्रचार करना चाहते हों।
पोजिशनिंग एक ऐसी अवधारणा है जिसने विज्ञापन की प्रकृति को बदल दिया है, एक ऐसी अवधारणा जो इतनी सरल है कि लोगों को यह समझने में कठिनाई होती है कि यह कितनी शक्तिशाली है।
हर सफल राजनेता अपनी रणनीति को रणनीतिक रूप से प्रस्तुत करता है।
प्रॉक्टर एंड गैंबल और जॉनसन एंड जॉनसन भी ऐसा ही करते हैं।
स्थिति निर्धारण
पोजिशनिंग की शुरुआत एक उत्पाद से होती है। कोई वस्तु, कोई सेवा, कोई कंपनी, कोई संस्था या यहाँ तक कि कोई व्यक्ति भी। शायद आप स्वयं।
लेकिन पोजिशनिंग किसी उत्पाद के साथ की जाने वाली प्रक्रिया नहीं है। पोजिशनिंग वह प्रक्रिया है जो आप संभावित ग्राहक के दिमाग के साथ करते हैं। यानी, आप संभावित ग्राहक के दिमाग में उत्पाद की एक निश्चित स्थिति बनाते हैं।
इसलिए इस अवधारणा को "उत्पाद पोजीशनिंग" कहना गलत है। आप वास्तव में उत्पाद में कोई बदलाव नहीं कर रहे हैं।
ऐसा नहीं है कि पोजिशनिंग में बदलाव शामिल नहीं होता। अक्सर होता है। लेकिन नाम, कीमत और पैकेजिंग में किए गए बदलाव असल में उत्पाद में बदलाव नहीं होते। ये मूल रूप से दिखावटी बदलाव होते हैं जो संभावित ग्राहक के मन में एक सार्थक स्थान सुरक्षित करने के उद्देश्य से किए जाते हैं। स्थिति निर्धारण वह पहला विचार है जो हमारे अतिसंचारित समाज में अपनी बात सुनाने की कठिन समस्या से निपटने का प्रयास करता है।
पोजिशनिंग की शुरुआत कैसे हुई
यदि एक शब्द को पिछले दशक में विज्ञापन की दिशा निर्धारित करने वाला कहा जा सकता है, तो वह शब्द है "पोजिशनिंग"।
विज्ञापन, बिक्री और विपणन क्षेत्र के लोगों के बीच 'पोजिशनिंग' एक चर्चित शब्द बन गया है। न केवल अमेरिका में, बल्कि पूरी दुनिया में। शिक्षक, राजनेता और संपादकीय लेखक इस शब्द का प्रयोग कर रहे हैं।
अधिकांश लोगों का मानना है कि पोजिशनिंग की शुरुआत 1972 में हुई थी जब हमने व्यापारिक पत्रिका एडवरटाइजिंग एज के लिए "द पोजिशनिंग एरा" शीर्षक से लेखों की एक श्रृंखला लिखी थी।

तब से लेकर अब तक, हमने दुनिया भर के 21 अलग-अलग देशों में विज्ञापन समूहों को पोजिशनिंग पर 1000 से अधिक भाषण दिए हैं। और हमने अपनी "छोटी नारंगी पुस्तिका" की 150,000 से अधिक प्रतियां बांटी हैं, जिसमें एडवरटाइजिंग एज के लेखों को पुनर्मुद्रित किया गया है।
आज विज्ञापन के क्षेत्र में जिस तरह का दृष्टिकोण अपनाया जा रहा है, उसमें पोजिशनिंग ने पूरी तरह से बदलाव ला दिया है।
"अमेरिका में सबसे ज्यादा बिकने वाली कॉफी में हम तीसरे स्थान पर हैं," सांका के रेडियो विज्ञापनों में कहा गया है।
तीसरा सबसे बड़ा? विज्ञापन में इस्तेमाल होने वाले वो पुराने शब्द जैसे "पहला", "सर्वश्रेष्ठ" और "सर्वोत्तम" कहाँ गए?
खैर, विज्ञापन के वो सुनहरे दिन हमेशा के लिए चले गए और शब्द भी। आज आपको तुलनात्मक शब्द मिलेंगे, अतिशयोक्ति नहीं।
"एविस किराये पर कार देने वाली कंपनियों में दूसरे नंबर पर है, तो आप हमें क्यों चुनेंगे? हम और भी बेहतर करने की कोशिश करते हैं।"
"सेवन-अप: अनकोला।"
मैडिसन एवेन्यू के आसपास, इन्हें पोजिशनिंग स्लोगन कहा जाता है। और इन्हें लिखने वाले विज्ञापन विशेषज्ञ बाज़ार में अवसरों या कमियों को खोजने में अपना समय और शोध का पैसा खर्च करते हैं।
लेकिन इसकी लोकेशन ने मैडिसन एवेन्यू से कहीं आगे तक लोगों की दिलचस्पी जगा दी है। और इसके पीछे ठोस कारण भी हैं।
जीवन की दौड़ में आगे बढ़ने के लिए कोई भी पोजिशनिंग रणनीति का उपयोग कर सकता है। और इसे इस तरह समझिए: यदि आप इसके सिद्धांतों को नहीं समझते और उनका उपयोग नहीं करते, तो आपके प्रतियोगी निश्चित रूप से करेंगे।
1

पोजीशनिंग का पूरा मतलब यही है

रचनात्मकता के लिए मशहूर एक व्यवसाय में पोजिशनिंग जैसी हार्ड-सेल अवधारणा इतनी लोकप्रिय कैसे हो गई?

सच कहें तो, बीते दशक को "वास्तविकता की ओर वापसी" कहना ही बेहतर होगा। आशावादी और नकारात्मक विचारों की जगह "मिलर की लाइट बियर। बियर में वो सब कुछ जो आप हमेशा से चाहते थे, और उससे भी कम" जैसे विचारों ने ले ली। क्या यह काव्यात्मक है? हाँ। क्या यह कलात्मक है? हाँ। लेकिन साथ ही यह बुनियादी स्थिति निर्धारण के सिद्धांत की एक सीधी-सादी, स्पष्ट रूप से परिभाषित व्याख्या भी है।
आज के दौर में सफल होने के लिए आपको वास्तविकता से रूबरू होना होगा। और मायने रखने वाली एकमात्र वास्तविकता वही है जो संभावित ग्राहक के मन में पहले से मौजूद है।
रचनात्मक होना, मन में पहले से मौजूद न होने वाली किसी चीज का सृजन करना, दिन-ब-दिन कठिन होता जा रहा है। अगर असंभव नहीं तो।
पोजिशनिंग का मूल दृष्टिकोण कुछ नया और अलग बनाना नहीं है, बल्कि जो पहले से ही दिमाग में मौजूद है, उसमें हेरफेर करना और पहले से मौजूद संबंधों को फिर से जोड़ना है।
आज का बाज़ार उन रणनीतियों के प्रति प्रतिक्रियाशील नहीं है जो अतीत में कारगर साबित होती थीं। यहाँ उत्पादों की संख्या बहुत अधिक है, कंपनियों की संख्या बहुत अधिक है और विपणन का शोर भी बहुत अधिक है।
विज्ञापन और विपणन के प्रति संशय रखने वालों द्वारा सबसे अधिक बार पूछा जाने वाला प्रश्न यह है, "क्यों?" हमें विज्ञापन और विपणन के लिए एक नए दृष्टिकोण की आवश्यकता क्यों है?
अतिसंचारित समाज: इसका उत्तर यह है कि हम एक अतिसंचारित समाज बन चुके हैं। आज अमेरिका में प्रति व्यक्ति विज्ञापन की खपत 376.62 डॉलर प्रति वर्ष है। (इसकी तुलना में दुनिया के बाकी हिस्सों में यह 16.87 डॉलर है।)
यदि आप विज्ञापन पर प्रति वर्ष 1 मिलियन डॉलर खर्च करते हैं, तो आप औसत उपभोक्ता पर आधे सेंट से भी कम के विज्ञापन की बौछार कर रहे हैं, जो 365 दिनों में फैला हुआ है - एक ऐसा उपभोक्ता जो पहले से ही 376.61½ डॉलर मूल्य के अन्य विज्ञापनों के संपर्क में है।
आज के इस अतिसंचार वाले समाज में, अपने विज्ञापन के "प्रभाव" की बात करना, अपने संदेश की संभावित प्रभावशीलता को बहुत बढ़ा-चढ़ाकर बताना है। विज्ञापन कोई हथौड़ा नहीं है। यह एक हल्की धुंध की तरह है, एक बहुत हल्की धुंध जो आपके संभावित ग्राहकों को घेर लेती है।

संचार की इस जटिल दुनिया में, बड़ी सफलता पाने की एकमात्र उम्मीद है चयनात्मक होना, संकीर्ण लक्ष्यों पर ध्यान केंद्रित करना और विभाजन का अभ्यास करना। दूसरे शब्दों में कहें तो, "पोजीशनिंग"।
आज के समय में संचार की अत्यधिक मात्रा से बचाव के रूप में, मन प्राप्त होने वाली अधिकांश जानकारी को छानकर अस्वीकार कर देता है। सामान्यतः, मन केवल वही जानकारी स्वीकार करता है जो पूर्व ज्ञान या अनुभव से मेल खाती हो।
विज्ञापन के ज़रिए लोगों की सोच बदलने की कोशिश में लाखों डॉलर बर्बाद हो चुके हैं। एक बार मन बना लेने के बाद उसे बदलना लगभग नामुमकिन है। विज्ञापन जैसी कमज़ोर ताकत से तो बिलकुल भी नहीं। "मुझे तथ्यों से भ्रमित मत करो, मैंने अपना मन बना लिया है।" यही अधिकांश लोगों का जीवन जीने का तरीका है।
आम आदमी को अगर किसी ऐसी बात के बारे में बताया जाए जिसके बारे में उसे कुछ भी पता न हो, तो वह चुपचाप बैठा रहेगा। (इसीलिए "खबरें" विज्ञापन का एक कारगर तरीका हैं।) लेकिन आम आदमी को यह सुनना बर्दाश्त नहीं होता कि वह गलत है। लोगों की सोच बदलना विज्ञापन के लिए विनाशकारी साबित हो सकता है। अति सरलीकृत मानसिकता
हमारे अतिसंचार वाले समाज में किसी व्यक्ति के पास बचाव का एकमात्र तरीका एक अतिसरलीकृत मानसिकता ही है।
जब तक वे प्रकृति के उस नियम को निरस्त नहीं कर देते जो हमें एक दिन में केवल 24 घंटे देता है, तब तक वे दिमाग में और अधिक जानकारी भरने का कोई तरीका नहीं खोज पाएंगे।
हमारा सामान्य मस्तिष्क एक टपकते स्पंज की तरह है जो पहले से मौजूद जानकारी को खोकर ही अधिक जानकारी ग्रहण कर सकता है। फिर भी हम उस अति- संतृप्त स्पंज में और अधिक जानकारी भरते रहते हैं और जब हमारा संदेश उस तक नहीं पहुँच पाता तो निराश हो जाते हैं।
विज्ञापन तो, बेशक, संचार के विशाल भंडार का एक छोटा सा हिस्सा मात्र है। हम एक दूसरे से अनेक और आश्चर्यजनक तरीकों से संवाद करते हैं। और इनकी मात्रा लगातार बढ़ती जा रही है।
माध्यम स्वयं संदेश नहीं होता, लेकिन यह संदेश को गंभीर रूप से प्रभावित करता है। संचार प्रणाली की बजाय, माध्यम एक फ़िल्टर की तरह कार्य करता है।

मूल सामग्री का केवल एक छोटा सा अंश ही प्राप्तकर्ता के मन तक पहुँच पाता है।
इसके अलावा, हमें जो जानकारी मिलती है, वह हमारे अतिसंचारित समाज की प्रकृति से प्रभावित होती है। हमारे अतिसंचारित समाज में "सरलीकृत बातें" जीवन का एक हिस्सा बन गई हैं। हम चीजों को सरल बना देते हैं क्योंकि यही एकमात्र तरीका है।
तकनीकी रूप से, हम संचार की मात्रा को कम से कम दस गुना बढ़ाने में सक्षम हैं। हम उपग्रहों से सीधे टेलीविजन प्रसारण का प्रयोग कर रहे हैं। हर घर में लगभग 100 चैनल उपलब्ध होंगे।
नॉर्थ अमेरिकन कंपनी फिलिप्स ने हाल ही में एक 3½ इंच की कॉम्पैक्ट डिस्क पेश की है जिसमें 600 मेगाबाइट डेटा स्टोर किया जा सकता है, जो कि संपूर्ण एनसाइक्लोपीडिया ब्रिटानिका को स्टोर करने के लिए पर्याप्त से अधिक है। बहुत बढ़िया। लेकिन दिमाग के लिए कॉम्पैक्ट डिस्क पर कौन काम कर रहा है? कौन इस संभावना को उस जटिलता से निपटने में मदद करने की कोशिश कर रहा है जो दिमाग को इतना अभिभूत कर देती है कि आज सूचनाओं के भंडार के प्रति औसत प्रतिक्रिया यही होती है कि ग्रहणशीलता की सीमा को कम कर दिया जाए? जो इतनी आसानी से उपलब्ध है उसे कम से कम स्वीकार किया जाए? संचार स्वयं ही संचार की समस्या है।
अति सरलीकृत संदेश
हमारे अतिसंचार वाले समाज में सबसे अच्छा तरीका है संदेश को अत्यंत सरल रूप में प्रस्तुत करना।
संचार में, वास्तुकला की तरह ही, कम शब्दों में अधिक प्रभाव पड़ता है। आपको अपने संदेश को इतना सटीक बनाना होगा कि वह मन पर गहरा प्रभाव छोड़े। आपको अस्पष्टताओं को दूर करना होगा, संदेश को सरल बनाना होगा, और फिर उसे और भी सरल बनाना होगा यदि आप एक स्थायी छाप छोड़ना चाहते हैं।
जो लोग अपनी आजीविका के लिए संचार पर निर्भर हैं, वे चीजों को सरल बनाने की आवश्यकता को जानते हैं।
मान लीजिए कि आप किसी ऐसे राजनेता से मिल रहे हैं जिसे आप चुनाव जितवाना चाहते हैं। पहले 5 मिनट में ही आप अपने राजनीतिक उत्पाद के बारे में उतना जान लेंगे जितना कि एक औसत मतदाता अगले 5 वर्षों में उस व्यक्ति के बारे में जान पाएगा।

चूंकि आपके उम्मीदवार के बारे में बहुत कम जानकारी ही मतदाता के दिमाग में पहुंच पाती है, इसलिए आपका काम वास्तव में शब्द के सामान्य अर्थों में "संचार" परियोजना नहीं है।
यह एक चयन प्रक्रिया है। आपको ऐसी सामग्री का चयन करना होगा जिसके चुने जाने की सबसे अधिक संभावना हो।
आपके संदेशों को प्रभावी होने से रोकने वाला शत्रु संचार की मात्रा है।
समस्या की प्रकृति को समझने के बाद ही आप समाधान को समझ पाएंगे।
जब आप किसी राजनीतिक उम्मीदवार, उत्पाद या स्वयं अपने बारे में जानकारी देना चाहते हैं, तो आपको चीजों को उलट-पुलट कर पेश करना होगा।
आप अपनी समस्या का समाधान उत्पाद के अंदर नहीं, बल्कि अपने मन के अंदर भी नहीं ढूंढते हैं।
आप संभावित ग्राहक के दिमाग में अपनी समस्या का समाधान ढूंढते हैं। दूसरे शब्दों में कहें तो, चूंकि आपका संदेश वैसे भी बहुत कम लोगों तक पहुंचेगा, इसलिए आप भेजने वाले पक्ष को नज़रअंदाज़ करके प्राप्तकर्ता पक्ष पर ध्यान केंद्रित करते हैं। आप ग्राहक की धारणाओं पर ध्यान देते हैं, उत्पाद की वास्तविकता पर नहीं।
जॉन लिंडसे ने कहा था, "राजनीति में, धारणा ही वास्तविकता होती है।" विज्ञापन, व्यापार और जीवन में भी यही बात लागू होती है।
लेकिन सच्चाई का क्या? स्थिति के तथ्यों का क्या?
सत्य क्या है? वस्तुनिष्ठ वास्तविकता क्या है? ऐसा लगता है कि हर इंसान सहज रूप से यह मानता है कि सार्वभौमिक सत्य की कुंजी केवल उसी के पास है। जब हम सत्य की बात करते हैं, तो हम किस सत्य की बात कर रहे होते हैं? आंतरिक दृष्टिकोण की या बाहरी दृष्टिकोण की?
इससे फर्क पड़ता है। पुराने जमाने में कहा जाता था, "ग्राहक हमेशा सही होता है।" और इसी आधार पर विक्रेता या संचारक हमेशा गलत होता है।
यह मानना शायद निराशावादी लगे कि भेजने वाला गलत है और पाने वाला सही। लेकिन सच में आपके पास कोई दूसरा विकल्प नहीं है। खासकर तब जब आप चाहते हैं कि आपका संदेश किसी दूसरे इंसान के दिमाग में स्वीकार हो जाए।
इसके अलावा, कौन कह सकता है कि अंदर से बाहर की ओर देखने पर जो नजरिया दिखता है, वह बाहर से अंदर की ओर देखने पर दिखने वाले नजरिए से ज्यादा सटीक होता है?

[illegible]

2

मन पर हमला

एक राष्ट्र के रूप में हम "संचार" की अवधारणा के दीवाने हो गए हैं। (कुछ प्राथमिक विद्यालयों में तो "दिखाओ और बताओ" को भी अब "संचार" कहा जा रहा है।) हम अपने अतिसंचार वाले समाज से हो रहे नुकसान को अक्सर नहीं समझ पाते।
संचार में, अधिकता का अर्थ कम होता है। व्यापारिक और सामाजिक समस्याओं के समाधान के लिए संचार का अत्यधिक उपयोग करने से हमारे चैनल इतने जाम हो गए हैं कि वास्तव में बहुत कम संदेश ही लोगों तक पहुँच पाते हैं। और ज़रूरी नहीं कि वे सबसे महत्वपूर्ण संदेश ही हों।
ट्रांसमिशन ट्रैफिक जाम
उदाहरण के लिए, विज्ञापन को ही ले लीजिए। विश्व की मात्र 6 प्रतिशत आबादी वाले अमेरिका में विश्व के कुल विज्ञापन का 57 प्रतिशत हिस्सा खर्च होता है। (और आपको लगता था कि हम ऊर्जा का अत्यधिक उपयोग करते हैं। वास्तव में, हम विश्व की कुल ऊर्जा का केवल 33 प्रतिशत ही उपयोग करते हैं।) विज्ञापन, बेशक, संचार की नदी में केवल एक छोटा सा चैनल है।
किताबों को ही ले लीजिए। अमेरिका में हर साल लगभग 30,000 किताबें प्रकाशित होती हैं। हर साल लगभग 30,000 और। यह संख्या सुनने में ज़्यादा नहीं लगती, लेकिन जब आप यह समझते हैं कि एक साल की सारी किताबें पढ़ने में ही 17 साल लग जाएंगे, वो भी दिन में 24 घंटे लगातार पढ़ते हुए।
कौन साथ चल सकता है?
अखबारों को ही लीजिए। हर साल अमेरिकी अखबार 1 करोड़ टन से अधिक अखबारी कागज का इस्तेमाल करते हैं। इसका मतलब है कि औसतन एक व्यक्ति एक साल में 94 पाउंड अखबारी कागज का उपभोग करता है।
यह सवाल उठता है कि क्या आम आदमी इतनी सारी जानकारी को पचा सकता है। न्यूयॉर्क टाइम्स जैसे किसी बड़े महानगर के रविवार के अंक का वज़न लगभग साढ़े चार पाउंड होता है और उसमें लगभग 5 लाख शब्द होते हैं। इसे पूरा पढ़ने में, अगर आप औसतन 300 शब्द प्रति मिनट की गति से पढ़ें, तो लगभग 28

घंटे लगेंगे। इससे न सिर्फ आपका रविवार का दिन बर्बाद होगा, बल्कि पूरे हफ्ते का भी काफी समय निकल जाएगा।
कितना डेटा पहुंच पा रहा है?
टेलीविजन को ही लीजिए। यह माध्यम अभी मुश्किल से 35 साल पुराना है। एक शक्तिशाली और व्यापक माध्यम होने के बावजूद, टेलीविजन ने रेडियो, समाचार पत्रों या पत्रिकाओं का स्थान नहीं लिया है। इन तीनों पुराने माध्यमों का आकार और शक्ति पहले से कहीं अधिक बढ़ गई है।
टेलीविजन एक ऐसा माध्यम है जो संचार को बढ़ाता है। और टेलीविजन द्वारा संचार में जोड़ा गया योगदान अद्भुत है।
अमेरिका के 98 प्रतिशत घरों में कम से कम एक टेलीविजन सेट है। (एक तिहाई घरों में दो या अधिक टेलीविजन सेट हैं।)
सभी टेलीविजन वाले घरों में से 96 प्रतिशत घरों में चार या अधिक टीवी चैनल देखे जा सकते हैं। (एक तिहाई घरों में दस या अधिक चैनल देखे जा सकते हैं।) औसतन एक अमेरिकी परिवार प्रतिदिन 7 घंटे से अधिक टेलीविजन देखता है। (एक सप्ताह में 51 घंटे से अधिक।)
चलचित्रों की तरह, टीवी की तस्वीर भी वास्तव में एक स्थिर तस्वीर होती है जो प्रति सेकंड 30 बार बदलती है। इसका मतलब है कि एक औसत अमेरिकी परिवार प्रतिदिन लगभग 750,000 टीवी तस्वीरों के संपर्क में आता है।
न सिर्फ हमारी तस्वीरें इतनी ज्यादा खींची जा रही हैं कि हम कागजों से भी परेशान हो रहे हैं। हॉल में रखी उस ज़ेरॉक्स मशीन को ही ले लीजिए। अमेरिकी व्यवसाय एक साल में 1.4 ट्रिलियन कागजों का प्रसंस्करण करते हैं। यानी हर कामकाजी दिन 5.6 बिलियन कागज।
पेंटागन के गलियारों में, कॉपी मशीनें प्रतिदिन 350,000 पन्ने छापती हैं, जिन्हें रक्षा विभाग में वितरित किया जाता है। यह संख्या 1000 बड़े आकार के उपन्यासों के बराबर है।
फील्ड मार्शल मोंटगोमरी ने कहा, "द्वितीय विश्व युद्ध तब समाप्त होगा, जब युद्धरत राष्ट्रों के पास कागज खत्म हो जाएगा।"
पैकेजिंग को ही लीजिए। टोटल ब्रेकफास्ट सीरियल के 8 औंस के पैकेट पर 1268 शब्दों का विवरण छपा होता है। साथ ही पोषण संबंधी एक मुफ्त पुस्तिका का ऑफर भी दिया जाता है। (जिसमें 3200 शब्द और हैं।)

मस्तिष्क पर हमला कई अलग-अलग तरीकों से होता है। अमेरिकी कांग्रेस एक वर्ष में लगभग 500 कानून पारित करती है (यह अपने आप में काफी बुरा है), लेकिन नियामक एजेंसियां इतने ही समय में लगभग 10,000 नए नियम और विनियम लागू करती हैं।
और नियामक एजेंसियां भी अपने शब्दों को लेकर कंजूसी नहीं करतीं। उदाहरण के लिए: प्रभु की प्रार्थना में 56 शब्द हैं; गेटिसबर्ग भाषण में 266; दस आज्ञाओं में 297; स्वतंत्रता की घोषणा में 300; और पत्तागोभी की कीमत तय करने वाले अमेरिकी सरकार के हालिया आदेश में 26,911 शब्द हैं।
राज्य स्तर पर, हर साल 250,000 से अधिक विधेयक पेश किए जाते हैं। और उनमें से 25,000 विधेयक विधानमंडलों से पारित होकर कानून की पेचीदगियों में गुम हो जाते हैं।
कानून की अज्ञानता कोई बहाना नहीं है। लेकिन कानून बनाने वालों की अज्ञानता शायद बहाना है। हमारे विधायक हजारों कानून बनाते रहते हैं जिन्हें याद रखना नामुमकिन है। और अगर आप याद रख भी लें, तो भी आप यह याद नहीं रख पाएंगे कि हमारे 50 राज्यों में से एक राज्य का कानून दूसरे राज्य से कैसे अलग है।
संचार की इस पूरी बाढ़ को कौन पढ़ता है, देखता है या सुनता है?
मन की संकरी सड़कों पर ट्रैफिक जाम हो गया है। इंजन अत्यधिक गर्म हो रहे हैं। लोगों का गुस्सा बढ़ रहा है।
जॉर्ज बुश, टेड केनेडी और शेवरले - आप जॉर्ज बुश के बारे में कितना जानते हैं? ज्यादातर लोग सिर्फ तीन बातें जानते हैं: (1) वे आकर्षक हैं। (2) वे टेक्सास से हैं। (3) वे संयुक्त राज्य अमेरिका के उपराष्ट्रपति हैं।
एक ऐसे व्यक्ति के लिए जो अपने वयस्क जीवन का एक बड़ा हिस्सा सार्वजनिक सेवा में बिता चुका है, यह बहुत कम है। फिर भी, शायद यही 1988 में श्री बुश को संयुक्त राज्य अमेरिका का राष्ट्रपति बनाने के लिए काफी हो।
दरअसल, ऐसे कई लोग हैं जो श्री बुश को उतना नहीं जानते जितना आप सोचते होंगे। पीपल पत्रिका के एक सर्वेक्षण से पता चला कि सुपरमार्केट में खरीदारी करने वालों में से 44 प्रतिशत लोग यह नहीं जानते थे कि जॉर्ज बुश कौन थे, जबकि वे चार साल तक उपराष्ट्रपति रह चुके थे।
दूसरी ओर, 93 प्रतिशत उपभोक्ताओं ने मिस्टर क्लीन को पहचान लिया, जो प्रॉक्टर एंड गैंबल के उसी नाम के क्लीनर की बोतल पर बना जिन्न है।

उन्होंने मिस्टर क्लीन को तब भी पहचान लिया, जब वह 10 वर्षों से टेलीविजन पर नहीं दिखाई दिए थे, जो एक सरल संदेश को प्रभावी ढंग से लोगों तक पहुंचाने में विज्ञापन की शक्ति को दर्शाता है।
आप टेड कैनेडी के बारे में क्या जानते हैं? शायद जॉर्ज बुश के बारे में जानने से कहीं ज़्यादा। और शायद इतना ज़रूर कि उन्हें अमेरिका का अगला राष्ट्रपति बनने से रोका जा सके।
आज के अतिसंचार वाले समाज में संवाद करना मुश्किल होता है। फिर भी, अक्सर बेहतर यही होता है कि संवाद न हो। कम से कम तब तक जब तक आप दीर्घकालिक रणनीति के लिए तैयार न हो जाएं। पहली छाप छोड़ने का दूसरा मौका कभी नहीं मिलता।
आपके लिए निम्नलिखित नामों का क्या अर्थ है: कैमारो, कैवेलियर, सेलिब्रिटी, शेवेट, सिटेशन, कॉर्वेट और मोंटे कार्लो?
गाड़ियों के मॉडल के नाम, है ना? क्या आपको यह जानकर हैरानी होगी कि ये सभी शेवरले के मॉडल हैं?
शेवरले दुनिया के सबसे अधिक विज्ञापित उत्पादों में से एक है। हाल ही के एक वर्ष में, जनरल मोटर्स ने संयुक्त राज्य अमेरिका में शेवरले के प्रचार पर 178 मिलियन डॉलर से अधिक खर्च किए। यह प्रतिदिन 487,000 डॉलर और प्रति घंटे 20,000 डॉलर के बराबर है।
आप शेवरले के बारे में क्या जानते हैं? शेवरले के इंजन, ट्रांसमिशन, टायर के बारे में? सीटों, अपहोल्स्ट्री, स्टीयरिंग के बारे में?
ईमानदारी से बताइए। आप शेवरले के कितने मॉडलों से परिचित हैं? और क्या आप उनके बीच के अंतर जानते हैं? उलझन भरा है ना?
अतिसंचार वाले समाज की समस्याओं का एकमात्र समाधान है सही दृष्टिकोण अपनाना। संभावित ग्राहक के दिमाग में चल रही उलझन को दूर करने के लिए, आपको मैडिसन एवेन्यू की तकनीकों का उपयोग करना होगा।
अमेरिका में लगभग आधी नौकरियाँ सूचना आधारित व्यवसायों की श्रेणी में आती हैं। अधिकाधिक लोग हमारे अतिसंचारित समाज की समस्याओं से निपटने का प्रयास कर रहे हैं।
चाहे आपका काम सूचना आधारित हो या नहीं, मैडिसन एवेन्यू के अनुभवों से आपको घर और दफ्तर दोनों जगह लाभ मिल सकता है।
मीडिया में मची हलचल

हमारे संदेशों के खो जाने का एक और कारण यह है कि हमने अपनी संचार आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए कई तरह के मीडिया का आविष्कार किया है।
टेलीविजन है। कमर्शियल, केबल और पेड टेलीविजन।
यहां रेडियो है। एएम और एफएम।
बाहर भी विज्ञापन हैं। पोस्टर और बिलबोर्ड।
यहां अखबार हैं। सुबह का, शाम का, दैनिक, साप्ताहिक और रविवार का।
पत्रिकाएँ होती हैं। जन पत्रिकाएँ, विशिष्ट वर्ग की पत्रिकाएँ, उत्साही लोगों की पत्रिकाएँ, व्यावसायिक पत्रिकाएँ, व्यापारिक पत्रिकाएँ।
और हां, बसें, ट्रक, रेलगाड़ी, मेट्रो और टैक्सियाँ भी। सामान्य शब्दों में कहें तो, आज जो भी चीज़ चलती है, वह "हमारे प्रायोजक का संदेश" लेकर चलती है।
यहां तक कि मानव शरीर भी एडीडास, गुच्ची, बेनेटन और ग्लोरिया वेंडरबिल्ट के लिए चलता-फिरता विज्ञापन बोर्ड बन गया है।
विज्ञापन का ही उदाहरण लीजिए। द्वितीय विश्व युद्ध के तुरंत बाद, संयुक्त राज्य अमेरिका में प्रति व्यक्ति विज्ञापन की खपत लगभग 25 डॉलर प्रति वर्ष थी। आज यह 15 गुना अधिक है। (इस वृद्धि का कुछ हिस्सा मुद्रास्फीति के कारण है, लेकिन मात्रा में भी काफी वृद्धि हुई है।)
क्या आप अपने द्वारा खरीदे जाने वाले उत्पादों के बारे में 15 गुना अधिक जानते हैं? हो सकता है कि आप पहले से कहीं अधिक विज्ञापनों के संपर्क में आते हों, लेकिन आपका दिमाग अब पहले से अधिक जानकारी ग्रहण नहीं कर सकता। जानकारी ग्रहण करने की एक सीमा होती है, और विज्ञापन, भले ही प्रति वर्ष 25 डॉलर का हो, पहले ही उस सीमा से बहुत अधिक था। आपके गले में लटके उस एक लीटर के डिब्बे में भी सीमित मात्रा में ही जानकारी समा सकती है।
प्रति व्यक्ति 376 डॉलर की दर से, औसत अमेरिकी उपभोक्ता पहले से ही औसत कनाडाई उपभोक्ता की तुलना में प्रति वर्ष दोगुने विज्ञापन के संपर्क में आता है। औसत अंग्रेज व्यक्ति की तुलना में चार गुना और औसत फ्रांसीसी व्यक्ति की तुलना में पांच गुना अधिक विज्ञापन के संपर्क में आता है। हालांकि विज्ञापनदाता की खर्च करने की वित्तीय क्षमता पर कोई संदेह नहीं है, लेकिन उपभोक्ता की उस सब को समझने की मानसिक क्षमता पर कुछ सवाल उठते हैं।

हर दिन, हजारों विज्ञापन संदेश संभावित ग्राहक के दिमाग में जगह बनाने के लिए होड़ करते हैं। और इसमें कोई संदेह नहीं है कि दिमाग ही युद्ध का मैदान है। दिमाग के बीचोंबीच, जहां विज्ञापन की जंग छिड़ी रहती है। और यह लड़ाई बेहद कठिन है, जिसमें कोई कसर नहीं छोड़ी जाती और कोई रियायत नहीं दी जाती। विज्ञापन एक बेहद प्रतिस्पर्धी व्यवसाय है जहाँ गलतियाँ भारी पड़ सकती हैं। लेकिन विज्ञापन की इस होड़ से कुछ ऐसे सिद्धांत विकसित हुए हैं जो आपको हमारे अतिसंचारित समाज से निपटने में मदद कर सकते हैं।
उत्पाद विस्फोट
हमारे संदेशों के खो जाने का एक और कारण यह है कि हमने अपनी शारीरिक और मानसिक जरूरतों को पूरा करने के लिए कई उत्पाद आविष्कार किए हैं।
उदाहरण के लिए, खाने-पीने की चीजों को ही ले लीजिए। अमेरिका के एक औसत सुपरमार्केट में लगभग 12,000 अलग-अलग उत्पाद या ब्रांड प्रदर्शित होते हैं। उपभोक्ताओं के लिए राहत की कोई उम्मीद नहीं है। वास्तव में, उत्पादों की यह बढ़ती संख्या और भी बदतर हो सकती है। यूरोप में तो सुपर-सुपरमार्केट (जिन्हें हाइपरमार्केट कहा जाता है) बनाए जा रहे हैं, जिनमें इससे कई गुना अधिक उत्पाद रखे जा सकते हैं। अमेरिका का पहला हाइपरमार्केट, सिनसिनाटी स्थित बिग्स, 60,000 उत्पाद रखता है।
पैकेज्ड सामान उद्योग को स्पष्ट रूप से इस प्रसार के जारी रहने की उम्मीद है। अधिकांश किराने के डिब्बों के किनारों पर बने वे निशान, जिन्हें यूनिवर्सल प्रोडक्ट कोड कहा जाता है, 10 अंकों के होते हैं। (आपका सामाजिक सुरक्षा नंबर केवल 9 अंकों का होता है। और यह प्रणाली 20 करोड़ से अधिक लोगों को संभालने के लिए डिज़ाइन की गई है।)
औद्योगिक क्षेत्र में भी यही स्थिति है। उदाहरण के लिए, थॉमस रजिस्टर में 80,000 कंपनियों की सूची है। इनमें से दो श्रेणियों को यादृच्छिक रूप से लें तो 292 सेंट्रीफ्यूगल पंप निर्माता और 326 इलेक्ट्रॉनिक कंट्रोल निर्माता हैं।
अमेरिका के पेटेंट कार्यालय में लगभग पांच लाख सक्रिय ट्रेडमार्क पंजीकृत हैं। और हर साल 25,000 नए ट्रेडमार्क जुड़ते हैं। (लाखों उत्पाद बिना ट्रेडमार्क के भी बेचे जाते हैं।)
एक सामान्य वर्ष में, न्यूयॉर्क स्टॉक एक्सचेंज में सूचीबद्ध 1500 कंपनियां 5000 से अधिक "महत्वपूर्ण" नए उत्पाद पेश करती हैं। और संभवतः

इससे कहीं अधिक उत्पाद महत्वहीन होते हैं। अमेरिका की अन्य 50 लाख कंपनियों द्वारा विपणन किए जाने वाले लाखों उत्पादों और सेवाओं का तो जिक्र ही नहीं।
दवाओं की बात करें तो, अमेरिकी बाजार में लगभग एक लाख प्रिस्क्रिप्शन दवाएं उपलब्ध हैं। इनमें से कई दवाएं विशेषीकृत हैं और लगभग विशेष रूप से चिकित्सा विशेषज्ञों द्वारा ही उपयोग की जाती हैं, फिर भी सामान्य चिकित्सक के लिए उपलब्ध दवाओं की विशाल विविधता के बारे में जानकारी रखना एक बहुत बड़ा काम है।
क्या यह बहुत कठिन काम है? नहीं, यह एक असंभव काम है। खुद हरक्यूलिस भी इन दवाओं की थोड़ी सी मात्रा से ज़्यादा का सामना नहीं कर पाता। इससे ज़्यादा की उम्मीद करना, सबसे प्रतिभाशाली दिमाग की भी सीमित क्षमता से पूरी तरह अनजान होना है।
और आम आदमी उत्पादों और मीडिया के इस विस्फोट से कैसे निपटता है? बहुत अच्छी तरह से नहीं। मानव मस्तिष्क की संवेदनशीलता पर किए गए अध्ययनों ने "संवेदी अतिभार" नामक एक घटना के अस्तित्व को स्थापित किया है। वैज्ञानिकों ने पाया है कि एक व्यक्ति सीमित मात्रा में ही संवेदनाएं ग्रहण कर सकता है। एक निश्चित सीमा के बाद, मस्तिष्क निष्क्रिय हो जाता है और सामान्य रूप से कार्य करने से इनकार कर देता है। (दंत चिकित्सक इन खोजों के आधार पर कुछ प्रयोग कर रहे हैं। रोगी के कान में इयरफ़ोन लगाए जाते हैं और ध्वनि का स्तर तब तक बढ़ाया जाता है जब तक दर्द का अहसास समाप्त न हो जाए।)
विज्ञापन का विस्फोट
विडंबना यह है कि विज्ञापन की प्रभावशीलता कम होने के साथ-साथ इसका उपयोग बढ़ता जाता है। न केवल मात्रा में, बल्कि उपयोगकर्ताओं की संख्या में भी। डॉक्टर, वकील, दंत चिकित्सक, लेखाकार जैसे लोग विज्ञापन के क्षेत्र में कदम रख रहे हैं। यहां तक कि चर्च, अस्पताल और सरकार जैसी संस्थाएं भी विज्ञापन देने लगी हैं। (हाल ही में एक वर्ष में अमेरिकी सरकार ने विज्ञापन पर 228,857,200 डॉलर खर्च किए।)
पेशेवर लोग पहले विज्ञापन को अपनी गरिमा के विरुद्ध मानते थे। लेकिन जैसे- जैसे प्रतिस्पर्धा बढ़ रही है, वकील, दंत चिकित्सक, नेत्र विशेषज्ञ, लेखाकार और वास्तुकार भी खुद का प्रचार करने लगे हैं।

क्लीवलैंड स्थित हयात लीगल सर्विसेज टेलीविजन विज्ञापन पर सालाना 45 लाख डॉलर खर्च कर रही है। जैकोबी एंड मेयर्स एक अन्य प्रमुख कानूनी विज्ञापनदाता है।
चिकित्सा क्षेत्र में जल्द ही विज्ञापन शुरू होने की संभावना है, और इसका सीधा सा कारण है: हमारा अतिसंचार वाला समाज अतिदवाओं वाला समाज बनता जा रहा है। स्वास्थ्य एवं मानव सेवा विभाग के एक अध्ययन में अनुमान लगाया गया है कि 1990 तक लगभग 70,000 डॉक्टरों की अतिरिक्त संख्या हो जाएगी।
इन अतिरिक्त डॉक्टरों को अभ्यास करने के लिए मरीज़ कैसे मिलेंगे? ज़ाहिर है, विज्ञापन के ज़रिए।
लेकिन विज्ञापन का विरोध करने वाले पेशेवर कहते हैं कि इससे उनके पेशे की प्रतिष्ठा गिरती है। और यह सच भी है। आज के समय में प्रभावी विज्ञापन करने के लिए, आपको अपनी ऊँची सोच को छोड़कर ज़मीनी हकीकत को समझना होगा। आपको संभावित ग्राहक के साथ तालमेल बिठाना होगा।

3

मन में प्रवेश करना

आज के इस अतिसंचार वाले समाज में विडंबना यह है कि संचार से अधिक महत्वपूर्ण कुछ भी नहीं है। संचार के बल पर सब कुछ संभव है। इसके बिना कुछ भी संभव नहीं है, चाहे आप कितने भी प्रतिभाशाली और महत्वाकांक्षी क्यों न हों।
जिसे भाग्य कहा जाता है, वह आमतौर पर सफल संचार का परिणाम होता है। सही समय पर सही व्यक्ति से सही बात कहना। ह्यूस्टन में नासा के लोग जिसे अंतरिक्ष में एक अवसर की तलाश कहते हैं, उसे खोजना।
पोजिशनिंग मन में एक अवसर खोजने की एक संगठित प्रणाली है। यह इस अवधारणा पर आधारित है कि संचार केवल सही समय पर और सही परिस्थितियों में ही हो सकता है।
मन में प्रवेश करने का आसान तरीका
किसी व्यक्ति के मन की बात जानने का सबसे आसान तरीका है पहले आप ही उस पर विचार करें। कुछ सरल प्रश्न पूछकर आप इस सिद्धांत की वैधता को सिद्ध कर सकते हैं।
उत्तरी अटलांटिक महासागर को अकेले पार करने वाले पहले व्यक्ति का नाम क्या है? चार्ल्स लिंडबर्ग, है ना?
अब, उत्तरी अटलांटिक महासागर को अकेले पार करने वाले दूसरे व्यक्ति का नाम क्या है?
इसका जवाब देना इतना आसान नहीं है, है ना?
चांद पर कदम रखने वाले पहले व्यक्ति का नाम क्या है? नील आर्मस्ट्रांग, बिल्कुल।
दूसरे का नाम क्या है?
दुनिया के सबसे ऊंचे पर्वत का नाम क्या है? हिमालय में स्थित माउंट एवरेस्ट, है ना?
विश्व के दूसरे सबसे ऊंचे पर्वत का नाम क्या है?
आपने सबसे पहले किसके साथ प्रेम संबंध बनाए थे? उनका नाम क्या है? दूसरे का नाम क्या है?

जो पहला व्यक्ति, पहला पर्वत, पहली कंपनी किसी के दिमाग में जगह बना लेती है, उसे हटाना बेहद मुश्किल होने वाला है।
फोटोग्राफी में कोडक, टिशू पेपर में क्लीनेक्स, प्लेनपेपर कॉपियर में ज़ेरॉक्स, रेंट-ए-कार में हर्ट्ज़, कोला में कोका और इलेक्ट्रिक वाहनों में जनरल।
अपने संदेश को लोगों के दिमाग में स्थायी रूप से बिठाने के लिए सबसे पहली चीज़ जो चाहिए, वह कोई संदेश नहीं है। बल्कि एक दिमाग है। एक निर्दोष दिमाग। एक ऐसा दिमाग जो किसी और के ब्रांड से प्रभावित न हुआ हो।
जो बात व्यापार में सच है, वही प्रकृति में भी सच है।
पशु जीवविज्ञानी नवजात पशु और उसकी प्राकृतिक माँ के बीच पहली मुलाकात को "इम्प्रिंटिंग" कहते हैं। इस मुलाकात में शिशु की स्मृति में अपने माता- पिता की पहचान स्थायी रूप से अंकित होने में केवल कुछ सेकंड लगते हैं। आपको लग सकता है कि सभी बत्तखें एक जैसी दिखती हैं, लेकिन एक दिन का बच्चा भी अपनी माँ को हमेशा पहचान लेगा, चाहे आप झुंड को कितना भी मिला दें। खैर, यह पूरी तरह सच नहीं है। अगर किसी कुत्ते, बिल्ली या यहाँ तक कि किसी इंसान को उसकी जगह पर रख दिया जाए, तो बत्तख का बच्चा उस दूसरे जीव को ही अपनी असली माँ मानेगा, चाहे वह जीव दिखने में कितना भी अलग क्यों न हो। प्यार में पड़ना भी कुछ इसी तरह की घटना है। हालांकि लोग बत्तखों की तुलना में अधिक चयनात्मक होते हैं, लेकिन उतने भी नहीं जितना आप सोचते हैं। सबसे महत्वपूर्ण बात है ग्रहणशीलता। दो लोगों को ऐसी स्थिति में मिलना चाहिए जिसमें दोनों ही विचार के प्रति ग्रहणशील हों। दोनों का दृष्टिकोण खुला होना चाहिए। यानी, दोनों में से कोई भी किसी और के साथ गहरे प्रेम में न हो।
विवाह, एक मानवीय संस्था के रूप में, सर्वोत्तम से भी बेहतर होने की अवधारणा पर निर्भर करता है। और व्यापार भी इसी सिद्धांत पर आधारित है। यदि आप प्रेम या व्यवसाय में सफल होना चाहते हैं, तो आपको सबसे पहले मन को समझने के महत्व को समझना होगा।
सुपरमार्केट में ब्रांड के प्रति वफादारी उसी तरह बनाई जाती है जैसे शादी में जीवनसाथी के प्रति वफादारी। आप पहले वहां पहुंचते हैं और फिर इस बात का ध्यान रखते हैं कि उन्हें दूसरे ब्रांड पर जाने का कोई कारण न मिले। दिमाग में प्रवेश करने का कठिन मार्ग

और क्या होगा अगर आपका नाम चार्ल्स, नील, क्लीनेक्स या हर्ट्ज़ न हो? क्या होगा अगर कोई और आपके संभावित ग्राहक के दिमाग में पहले ही जगह बना ले? किसी व्यक्ति के मन में झाँकने का सबसे कठिन तरीका दूसरा स्थान पाना है। दूसरा स्थान कहीं नहीं होता।
अब तक प्रकाशित सबसे अधिक बिकने वाली पुस्तक कौन सी है? (और चल अक्षरों से छपी पहली पुस्तक कौन सी है?) बेशक, बाइबिल।
और अब तक प्रकाशित दूसरी सबसे ज्यादा बिकने वाली किताब कौन सी है? कौन जानता है?
न्यूयॉर्क संयुक्त राज्य अमेरिका का सबसे बड़ा मालवाहक बंदरगाह है। लेकिन दूसरे स्थान पर कौन सा है? क्या आप विश्वास करेंगे? वर्जीनिया का हैम्पटन रोड्स! जी हाँ, बिल्कुल सही।
उत्तरी अटलांटिक महासागर को अकेले पार करने वाला दूसरा व्यक्ति कौन था? (अमेलिया इयरहार्ट उत्तरी अटलांटिक को अकेले पार करने वाली दूसरी व्यक्ति नहीं थीं, हालांकि वह ऐसा करने वाली पहली महिला थीं। तो फिर, दूसरी महिला कौन थीं?)
यदि आपने पहले अपने संभावित ग्राहक के मन को (व्यक्तिगत रूप से, राजनीतिक रूप से या कॉर्पोरेट रूप से) नहीं समझा, तो आपको अपनी स्थिति को लेकर समस्या है।
शारीरिक प्रतिस्पर्धा में, सबसे तेज़ घोड़े, सबसे मज़बूत टीम या सर्वश्रेष्ठ खिलाड़ी के जीतने की संभावना अधिक होती है। "रेस हमेशा तेज़ दौड़ने वाले की नहीं होती, न ही लड़ाई हमेशा ताकतवर की," डेमन रन्यान ने कहा, "लेकिन शर्त लगाने का यही तरीका है।"
लेकिन मानसिक प्रतियोगिता में ऐसा नहीं होता। मानसिक लड़ाई में, जीतने की संभावना उस पहले व्यक्ति, पहले उत्पाद या पहले राजनेता के पक्ष में होती है जो संभावित ग्राहक के दिमाग में पैठ बना लेता है।
विज्ञापन जगत में, जो उत्पाद सबसे पहले अपनी स्थिति स्थापित कर लेता है, उसे जबरदस्त लाभ मिलता है। ज़ेरॉक्स, पोलरॉइड, बबल यम, कुछ और उदाहरण हैं। विज्ञापन के क्षेत्र में, अपने विशेष क्षेत्र में सर्वश्रेष्ठ उत्पाद होना सबसे अच्छा है। लेकिन सबसे पहले होना उससे भी बेहतर है।

दूसरी बार प्यार शायद बहुत अच्छा हो, लेकिन किसी को परवाह नहीं कि उत्तरी अटलांटिक महासागर को अकेले पार करने वाला दूसरा व्यक्ति कौन था। भले ही वह व्यक्ति बेहतर पायलट ही क्यों न हो।
इस समस्या से निपटने के लिए रणनीति मौजूद हैं।
दूसरे, तीसरे या यहाँ तक कि 203 वें स्थान पर होने की संभावना। (अध्याय 8, "प्रतियोगिता का पुनर्व्यवस्थापन" देखें।)
लेकिन पहले यह सुनिश्चित कर लें कि आपको किसी और चीज़ में पहले स्थान पर आने का मौका न मिले। बड़े तालाब में छोटी मछली होने की बजाय छोटे तालाब में बड़ी मछली होना (और फिर तालाब का आकार बढ़ाना) बेहतर है।
विज्ञापन जगत को लिंडबर्ग की घटना से सबक मिल रहा है। विज्ञापन उद्योग को यह सबक बहुत मुश्किल तरीके से सीखने को मिल रहा है।
पैसे की ताकत और पर्याप्त प्रतिभाशाली लोगों के दम पर, कुछ कंपनियों को लगता है कि कोई भी मार्केटिंग प्रोग्राम सफल होना चाहिए।
मलबे का ढेर अब भी समुद्र तट पर बहकर आ रहा है। ड्यूपॉन्ट का कॉर्फैम, गैब्लिंगर की बियर, कॉनवेयर 880, वोट टूथपेस्ट, हैंडी एंडी क्लीनर। दुनिया अब पहले जैसी कभी नहीं रहेगी, और न ही विज्ञापन का कारोबार पहले जैसा रहेगा।
ऐसा नहीं है कि कई कंपनियों ने कोशिश नहीं की है। हर दवा की दुकान और सुपरमार्केट में अलमारियों पर "आंशिक रूप से सफल" ब्रांडों के उत्पाद भरे पड़े हैं। इन नकलची उत्पादों के निर्माता इस उम्मीद से चिपके रहते हैं कि वे एक शानदार विज्ञापन अभियान विकसित कर सकते हैं जो उनके उत्पादों को सफलता की ऊंचाइयों तक पहुंचा देगा।
इस बीच, वे कूपन, छूट और खरीदारी स्थल पर प्रदर्शित उत्पादों के ज़रिए किसी तरह अपना कारोबार चला रहे हैं। लेकिन मुनाफा कमाना मुश्किल है, और वह "शानदार" विज्ञापन अभियान, चाहे वह चलाया भी जाए, ब्रांड की छवि में कोई खास बदलाव नहीं ला पाता। इसीलिए प्रबंधन के लोग विज्ञापन को लेकर संशय में पड़ जाते हैं।
यह किसी विज्ञापनकर्मी को सॉफ्ट आइसक्रीम के व्यवसाय में जाने के लिए प्रेरित करने के लिए काफी है।
बाज़ार में फैली अराजकता इस बात का प्रमाण है कि विज्ञापन अब पहले की तरह कारगर नहीं रहे। लेकिन पुराने तौर-तरीके आसानी से नहीं छूटते। यथास्थिति

के समर्थकों का कहना है, "विज्ञापन के सफल न होने का कोई कारण नहीं है, बशर्ते उत्पाद अच्छा हो, योजना ठोस हो और विज्ञापन रचनात्मक हों।"
लेकिन वे एक बड़े और महत्वपूर्ण कारण को नजरअंदाज कर देते हैं। वह कारण है बाजार। आज बाजार में शोर का स्तर बहुत अधिक है।
आज के अतिसंचार वाले समाज में पुराने, पारंपरिक तरीकों से तैयार किए गए संदेशों के सफल होने की कोई उम्मीद नहीं है।
हम आज जिस स्थिति में हैं, वहां तक कैसे पहुंचे, इसे समझने के लिए हाल के संचार इतिहास पर एक संक्षिप्त नजर डालना मददगार हो सकता है।
उत्पाद युग
पचास के दशक में, विज्ञापन उत्पाद-प्रधान युग में था। कई मायनों में, ये वो अच्छे पुराने दिन थे जब "बेहतर चूहेदानी" और उसके प्रचार के लिए कुछ पैसे ही काफी होते थे।
यह वह दौर था जब विज्ञापन जगत के लोग उत्पाद की विशेषताओं और ग्राहकों को मिलने वाले लाभों पर ध्यान केंद्रित करते थे। वे उस चीज़ की तलाश करते थे जिसे रॉसर रीव्स ने "अद्वितीय विक्रय प्रस्ताव" कहा था।
लेकिन पचास के दशक के उत्तरार्ध में, प्रौद्योगिकी ने अपना कुरूप रूप दिखाना शुरू कर दिया। "यूएसपी" (विशेष पहचान) स्थापित करना दिन-प्रतिदिन कठिन होता चला गया।
उत्पाद युग का अंत बाज़ार में एक जैसे उत्पादों की बाढ़ के साथ हुआ। आपके "बेहतर चूहेदानी" के तुरंत बाद उसी तरह के दो और उत्पाद बाज़ार में आ गए। दोनों का दावा था कि वे पहले वाले से बेहतर हैं।
प्रतिस्पर्धा बेहद कड़ी थी और हमेशा निष्पक्ष नहीं थी। हालात इतने बिगड़ गए कि एक प्रोडक्ट मैनेजर को यह कहते हुए सुना गया, "अरे, पिछले साल हमारे पास कहने को कुछ नहीं था, इसलिए हमने पैकेज पर 'नया और बेहतर' लिख दिया। इस साल रिसर्च टीम ने वाकई में एक बेहतरीन सुधार किया है, और हमें समझ नहीं आ रहा कि क्या कहें।"
छवि युग
अगला चरण छवि का युग था। सफल कंपनियों ने पाया कि किसी उत्पाद की बिक्री में उसकी विशिष्ट विशेषता की तुलना में प्रतिष्ठा या छवि कहीं अधिक महत्वपूर्ण होती है।

छवि युग के जनक डेविड ओगिल्वी थे। जैसा कि उन्होंने इस विषय पर अपने प्रसिद्ध भाषण में कहा था, "प्रत्येक विज्ञापन किसी ब्रांड की छवि में दीर्घकालिक निवेश होता है।" और उन्होंने हैथवे शर्ट, रोल्स-रॉयस, श्वेप्स और अन्य ब्रांडों के लिए बनाए गए विज्ञापनों के माध्यम से अपने विचारों की सार्थकता साबित की।
लेकिन जिस तरह नकलची उत्पादों ने उत्पाद युग को समाप्त कर दिया, उसी तरह नकलची कंपनियों ने छवि युग को समाप्त कर दिया। जैसे-जैसे हर कंपनी अपनी प्रतिष्ठा स्थापित करने की कोशिश करती गई, शोर का स्तर इतना बढ़ गया कि अपेक्षाकृत कुछ ही कंपनियां सफल हो पाईं।
और जो कंपनियां सफल हुईं, उनमें से अधिकतर ने शानदार विज्ञापन के बजाय बेहतरीन तकनीकी उपलब्धियों के दम पर सफलता हासिल की। ज़ेरॉक्स और पोलरॉइड इसके दो उदाहरण हैं।
आज यह स्पष्ट हो गया है कि विज्ञापन एक नए युग में प्रवेश कर रहा है - एक ऐसा युग जहां रचनात्मकता अब सफलता की कुंजी नहीं है।
साठ और सत्तर के दशक के मौज-मस्ती और खेल-कूद की जगह अब अस्सी के दशक की कठोर वास्तविकताओं ने ले ली है।
आज के अतिसंचारित समाज में सफल होने के लिए, एक कंपनी को संभावित ग्राहक के मन में एक ऐसी स्थिति बनानी होगी, जो न केवल कंपनी की अपनी ताकत और कमजोरियों को ध्यान में रखे, बल्कि उसके प्रतिस्पर्धियों की ताकत और कमजोरियों को भी ध्यान में रखे।
विज्ञापन जगत एक ऐसे युग में प्रवेश कर रहा है जहाँ रणनीति सर्वोपरि है। पोजीशनिंग के इस दौर में, कुछ नया आविष्कार या खोज करना ही काफी नहीं है। शायद इसकी आवश्यकता भी न हो। महत्वपूर्ण बात यह है कि आपको सबसे पहले संभावित ग्राहक के मन में अपनी जगह बनानी होगी।
आईबीएम ने कंप्यूटर का आविष्कार नहीं किया। इसका आविष्कार स्पैरी-रैंड ने किया था। लेकिन आईबीएम पहली कंपनी थी जिसने संभावित ग्राहकों के मन में कंप्यूटर को लेकर एक सकारात्मक धारणा बनाई।
अमेरिगो ने क्या खोजा
पंद्रहवीं शताब्दी का स्पैरी-रैंड क्रिस्टोफर कोलंबस था।

जैसा कि हर स्कूली बच्चा जानता है, अमेरिका की खोज करने वाले व्यक्ति को उसके प्रयासों का बहुत कम इनाम मिला। क्रिस्टोफर कोलंबस ने सोने की खोज करने और चुप रहने की गलती की।
अमेरिगो वेस्पूची ने ऐसा नहीं किया। पंद्रहवीं सदी के आईबीएम कहे जाने वाले अमेरिगो, क्रिस्टोफर से 5 साल पीछे थे। लेकिन उन्होंने दो काम सही किए।
सबसे पहले, उन्होंने नई दुनिया को एशिया से पूरी तरह अलग एक स्वतंत्र महाद्वीप के रूप में स्थापित किया। इससे उनके समय के भूगोल में एक क्रांति आ गई।
दूसरे, उन्होंने अपनी खोजों और सिद्धांतों के बारे में विस्तार से लिखा।
विशेष रूप से महत्वपूर्ण उनकी तीसरी समुद्री यात्रा के पाँच पत्र हैं।
इनमें से एक (मुंडस नोवस) का 25 वर्षों की अवधि में 40 विभिन्न भाषाओं में अनुवाद किया गया था।
उनकी मृत्यु से पहले, स्पेन ने उन्हें कैस्टिलियन नागरिकता प्रदान की और उन्हें एक महत्वपूर्ण राजकीय पद दिया।
परिणामस्वरूप, यूरोपियों ने अमेरिका की खोज का श्रेय अमेरिगो वेस्पूची को दिया और उस स्थान का नाम उनके नाम पर रखा।
क्रिस्टोफर कोलंबस की जेल में मृत्यु हो गई।
मिशेलोब ने क्या खोजा
बीते जमाने के महान कॉपीराइटर, जो अब स्वर्ग की बड़ी विज्ञापन एजेंसी में जा चुके हैं, अगर वे वर्तमान में चल रहे कुछ अभियानों को देखें तो वे फिर से मर जाएंगे।
उदाहरण के लिए, बीयर के विज्ञापन को ही ले लीजिए। पहले बीयर का कॉपीराइटर उत्पाद का बारीकी से अध्ययन करके उसके लिए उपयुक्त सामग्री ढूंढता था। और उसे उत्पाद की कुछ विशेषताएं नज़र आती थीं, जैसे कि "रियल-ड्राफ्ट" पिएल और "कोल्ड-ब्रूड" बैलांटाइन।
और उससे भी पहले, एक बीयर कॉपीराइटर गुणवत्ता, स्वाद और भूख बढ़ाने वाले गुणों को चित्रित करने के लिए बिल्कुल सही शब्दों की तलाश में रहता था। "बस हॉप्स का एक हल्का सा स्पर्श।"
"नीले आसमान के पानी की भूमि से।"

लेकिन आज के दौर में, विज्ञापन में कविता उतनी ही मृत है जितनी कविता में कविता।
हाल के समय की सबसे बड़ी विज्ञापन सफलताओं में से एक मिशेलोब का अभियान है। इस ब्रांड को एक ऐसे अभियान के साथ लॉन्च किया गया था जो स्टॉप साइन की तरह ही काव्यात्मक है, और उतना ही प्रभावी भी।
“फर्स्ट क्लास इज़ मिशेलोब” नारे ने ब्रांड को एक प्रीमियम कीमत वाली अमेरिकी बीयर के रूप में स्थापित किया। कुछ ही वर्षों में, मिशेलोब संयुक्त राज्य अमेरिका में सबसे अधिक बिकने वाली बीयरों में से एक बन गई। वो भी प्रीमियम कीमतों पर।
क्या मिशेलोब पहली प्रीमियम कीमत वाली घरेलू बीयर थी? नहीं, बिल्कुल नहीं। लेकिन मिशेलोब बीयर पीने वालों के मन में अपनी एक खास जगह बनाने वाली पहली बीयर थी।
मिलर ने क्या खोजा
ध्यान दें कि पुराने श्लिट्ज़ बियर के नारे में निहित कविता किस प्रकार उसकी स्थिति को छुपाती है।
"एक बेहतरीन, हल्की बियर में असली जोश।"
क्या आस-पड़ोस के किसी बार और ग्रिल में किसी को यह विश्वास था कि श्लिट्ज़, बडवाइज़र या पैब्स्ट से हल्का है? नहीं, श्लिट्ज़ का नारा आम लोगों के लिए उतना ही बेतुका था जितना किसी इतालवी ओपेरा के बोल।
लेकिन मिलर ब्रूइंग कंपनी में, उन्होंने जाहिर तौर पर खुद से पूछा कि अगर वे वास्तव में किसी बीयर को लाइट बीयर के रूप में पेश करते हैं तो क्या होगा।
तो मिलर ने "लाइट" बियर पेश की। और उसके बाद जो हुआ वो इतिहास बन गया। यह एक अभूतपूर्व सफलता थी जिसने कई नकलची ब्रांडों को जन्म दिया। विडंबना यह है कि इनमें श्लिट्ज़ लाइट भी शामिल है। (संभवतः इसे इस तरह प्रचारित किया गया: "एक बेहतरीन, हल्की बियर में असली जोश।")
आजकल कई लोगों या उत्पादों के लिए सफलता का एक रास्ता यह है कि वे अपने प्रतिस्पर्धियों के कार्यों को देखें और फिर उनमें से उस तरह की कलात्मकता या रचनात्मकता को हटा दें जो संदेश को प्रभावी ढंग से पहुंचाने में बाधा बन रही है। एक सरल और परिष्कृत संदेश के साथ, आप संभावित ग्राहक के मन में पैठ बना सकते हैं।

उदाहरण के लिए, एक आयातित बीयर है जिसकी पोजिशनिंग रणनीति इतनी स्पष्ट है कि पुराने जमाने के बीयर कॉपीराइटर शायद इसे विज्ञापन के रूप में स्वीकार भी नहीं करेंगे।
“आपने अमेरिका में सबसे लोकप्रिय जर्मन बियर का स्वाद चखा है। अब जर्मनी में सबसे लोकप्रिय जर्मन बियर का स्वाद चखिए।” इस तरह बेक्स बियर ने लोवेनब्रू के मुकाबले खुद को प्रभावी ढंग से स्थापित किया।
इस तरह के विज्ञापन ने अमेरिका में भी बेक्स बियर को लोकप्रिय बना दिया।
इसकी बिक्री साल दर साल बढ़ती रही। दूसरी ओर, लोवेनब्रू ने संघर्ष छोड़ दिया और एक घरेलू ब्रांड बन गया।
अमेरिकी विज्ञापन जगत में अजीबोगरीब चीजें हो रही हैं। यह पहले की तरह काव्यात्मक नहीं रहा, बल्कि अधिक प्रभावी होता जा रहा है।

4

तुम्हारे दिमाग में वो छोटी-छोटी सीढ़ियाँ

आपके संदेश को किन चुनौतियों का सामना करना पड़ रहा है, इसे बेहतर ढंग से समझने के लिए, आइए संचार के अंतिम लक्ष्य पर करीब से नज़र डालें: मानव मन। कंप्यूटर की मेमोरी की तरह, दिमाग में भी हर उस जानकारी के लिए एक जगह या स्लॉट होता है जिसे वह सहेज कर रखना चाहता है। कार्यप्रणाली में, दिमाग काफी हद तक कंप्यूटर जैसा ही होता है।
लेकिन एक महत्वपूर्ण अंतर है। कंप्यूटर को वही स्वीकार करना पड़ता है जो आप उसमें डालते हैं। दिमाग ऐसा नहीं करता। वास्तव में, यह बिल्कुल विपरीत है।
मन नई जानकारी को अस्वीकार कर देता है जो उसके लिए उपयुक्त नहीं होती। यह केवल उसी नई जानकारी को स्वीकार करता है जो उसकी वर्तमान मानसिक स्थिति से मेल खाती है। बाकी सब कुछ यह छानकर अलग कर देता है।
आपको वही दिखेगा जो आप देखना चाहते हैं। कोई भी दो अमूर्त चित्र लीजिए। एक पर श्वार्ट्ज का नाम लिखिए और दूसरे पर पिकासो का। फिर किसी से राय पूछिए। आपको वही दिखेगा जो आप देखना चाहते हैं।
दो विपरीत विचारधारा वाले व्यक्तियों, जैसे कि एक डेमोक्रेट और एक रिपब्लिकन, को किसी विवादास्पद विषय पर एक लेख पढ़ने के लिए कहें। फिर उनसे पूछें कि क्या उस लेख ने उनकी राय बदल दी।
आप देखेंगे कि डेमोक्रेट लेख से तथ्यों का इस्तेमाल करके एक दृष्टिकोण का समर्थन करते हैं। रिपब्लिकन उसी लेख से तथ्यों का इस्तेमाल करके विपरीत दृष्टिकोण का समर्थन करते हैं। विचारों में बहुत कम परिवर्तन होता है।
आपको वही देखने को मिलता है जिसकी आप अपेक्षा करते हैं।
गैलो की एक बोतल को 50 साल पुरानी खाली फ्रेंच बरगंडी की बोतल में डालें।
फिर सावधानीपूर्वक एक गिलास अपने दोस्त के सामने डालें और उसकी राय पूछें।
आपको वही स्वाद मिलता है जिसकी आप अपेक्षा करते हैं।

शैम्पेन के ब्लाइंड टेस्ट में अक्सर सस्ते कैलिफोर्नियाई ब्रांडों को फ्रांसीसी ब्रांडों से बेहतर माना गया है। लेबल लगे होने पर ऐसा होने की संभावना नहीं है।
आपको वही स्वाद मिलता है जिसकी आप अपेक्षा करते हैं।
अगर ऐसा न होता, तो विज्ञापन की कोई भूमिका ही न होती। अगर औसत उपभोक्ता भावनात्मक होने के बजाय तर्कसंगत होता, तो विज्ञापन का अस्तित्व ही न होता। कम से कम आज के रूप में तो बिल्कुल नहीं।
सभी विज्ञापनों का एक प्रमुख उद्देश्य अपेक्षाओं को बढ़ाना होता है। यह भ्रम पैदा करना कि उत्पाद या सेवा आपकी अपेक्षाओं के अनुरूप चमत्कार करेगी। और बस, विज्ञापन ठीक यही करता है।
लेकिन इसके विपरीत धारणा पैदा करने पर उत्पाद मुश्किल में पड़ जाता है। गैब्लिंगर की बीयर के शुरुआती विज्ञापन ने यह धारणा पैदा कर दी थी कि चूंकि यह एक डाइट प्रोडक्ट है, इसलिए इसका स्वाद खराब होगा।
और वाकई, विज्ञापन कारगर साबित हुआ! लोगों ने इसे आजमाया और आसानी से मान गए कि इसका स्वाद वाकई खराब है। आपको वही स्वाद मिलता है जिसकी आप उम्मीद करते हैं।
एक अपर्याप्त कंटेनर
मानव मस्तिष्क न केवल उस जानकारी को अस्वीकार करता है जो उसके पूर्व ज्ञान या अनुभव से मेल नहीं खाती, बल्कि उसके पास काम करने के लिए बहुत अधिक पूर्व ज्ञान या अनुभव भी नहीं होता है।
हमारे अतिसंचारित समाज में, मानव मन एक पूरी तरह से अपर्याप्त पात्र है। हार्वर्ड के मनोवैज्ञानिक डॉ. जॉर्ज ए. मिलर के अनुसार, एक सामान्य मनुष्य का मस्तिष्क एक समय में सात से अधिक इकाइयों को संभाल नहीं सकता। यही कारण है कि सात उन सूचियों के लिए एक लोकप्रिय संख्या है जिन्हें याद रखना होता है। जैसे सात अंकों के फ़ोन नंबर, दुनिया के सात अजूबे, सेवन-कार्ड स्टड, स्नो व्हाइट और सेवन ड्वार्फ्स।
किसी से किसी विशेष उत्पाद श्रेणी में उसके द्वारा याद किए गए सभी ब्रांडों के नाम बताने को कहें। शायद ही कोई सात से अधिक ब्रांडों का नाम बता पाएगा। और यह तो उच्च रुचि वाली श्रेणी की बात है। कम रुचि वाले उत्पादों के लिए, औसत उपभोक्ता आमतौर पर एक या दो ब्रांडों से अधिक का नाम नहीं बता पाता।

दस आज्ञाओं की सूची बनाने की कोशिश करें। अगर यह भी मुश्किल लगे, तो कैंसर के सात खतरे के संकेतों के बारे में क्या ख्याल है? या फिर प्रलय के चार घुड़सवारों के बारे में?
एक अखबार के सर्वेक्षण में, 100 में से 80 अमेरिकी राष्ट्रपति के मंत्रिमंडल के एक भी सदस्य का नाम नहीं बता सके।
अगर हमारी मानसिक भंडारण क्षमता ऐसे सवालों को संभालने के लिए बहुत छोटी है, तो हम उन सभी ब्रांड नामों को अपने दिमाग में कैसे याद रख पाएंगे जो पिछले कुछ वर्षों में खरगोशों की तरह बढ़ते जा रहे हैं?
तीस साल पहले, सिगरेट की छह प्रमुख कंपनियों ने मिलकर अमेरिकी धूम्रपान करने वालों को 17 अलग-अलग ब्रांड पेश किए थे। आज वे 175 से अधिक ब्रांड बेचते हैं। (इन सभी ब्रांडों को रखने के लिए बनाई गई वेंडिंग मशीन 30 फीट लंबी होनी चाहिए।)
“मॉडलिंग का जुनून” हर उद्योग में छाया हुआ है, चाहे वो ऑटोमोबाइल हो, बीयर हो या ज़ूम लेंस। डेट्रॉइट में फिलहाल 290 अलग-अलग मॉडल्स, अलग-अलग स्टाइल और साइज़ में बिक रहे हैं। कारवेल, कैप्री, सिमरॉन, कैमारो, कैलाइस, कटलैस। चलिए देखते हैं, क्या ये शेवरले कारवेल है या प्लाईमाउथ कारवेल? जनता उलझन में है।
जटिलता से निपटने के लिए, लोगों ने हर चीज को सरल बनाना सीख लिया है।
जब किसी से संतान की बौद्धिक प्रगति का वर्णन करने के लिए कहा जाता है, तो आमतौर पर कोई व्यक्ति शब्दावली, आंकड़े, पठन क्षमता, गणितीय क्षमता आदि का हवाला नहीं देता है। "वह सातवीं कक्षा में है" एक सामान्य उत्तर होता है। लोगों, वस्तुओं और ब्रांडों की यह रैंकिंग न केवल चीजों को व्यवस्थित करने का एक सुविधाजनक तरीका है, बल्कि जीवन की जटिलताओं से अभिभूत होने से बचने के लिए एक परम आवश्यकता भी है।
उत्पाद सीढ़ी
उत्पादों की बढ़ती संख्या से निपटने के लिए, लोगों ने उत्पादों और ब्रांडों को अपने मन में क्रमबद्ध करना सीख लिया है। इसे शायद सबसे अच्छे तरीके से समझने के लिए, मन में सीढ़ियों की एक श्रृंखला की कल्पना करना उपयोगी होगा। प्रत्येक पायदान पर एक ब्रांड का नाम है। और प्रत्येक अलग सीढ़ी एक अलग उत्पाद श्रेणी का प्रतिनिधित्व करती है।

कुछ सीढ़ियों में कई पायदान होते हैं। (सात पायदान बहुत होते हैं।) जबकि अन्य में बहुत कम या बिल्कुल भी पायदान नहीं होते।
जो प्रतियोगी अपने कारोबार में हिस्सेदारी बढ़ाना चाहता है, उसे या तो शीर्ष ब्रांड को हटाना होगा (जो कि आमतौर पर असंभव होता है) या किसी तरह अपने ब्रांड को दूसरी कंपनी की स्थिति से जोड़ना होगा।
फिर भी, बहुत सी कंपनियां विपणन और विज्ञापन कार्यक्रमों को इस तरह शुरू करती हैं मानो प्रतिस्पर्धी की स्थिति का कोई अस्तित्व ही न हो। वे अपने उत्पादों का विज्ञापन बिना किसी संदर्भ के करते हैं और जब उनके संदेश लोगों तक नहीं पहुँच पाते तो निराश हो जाते हैं।
यदि ऊपर के ब्रांडों की मजबूत पकड़ है और कोई लाभ उठाने या स्थिति निर्धारण रणनीति लागू नहीं की जाती है, तो लोगों के मन में अपनी जगह बनाना बेहद मुश्किल हो सकता है।
किसी विज्ञापनदाता को, जो एक नई उत्पाद श्रेणी पेश करना चाहता है, एक नई रणनीति अपनानी पड़ती है। यह भी मुश्किल होता है, खासकर तब जब नई श्रेणी को पुरानी श्रेणी के संदर्भ में स्थापित न किया जाए। जब तक नई और भिन्न चीज़ पुरानी से संबंधित न हो, तब तक हमारे दिमाग में उसके लिए कोई जगह नहीं होती।
इसलिए, यदि आपके पास कोई बिल्कुल नया उत्पाद है, तो अक्सर ग्राहक को यह बताना बेहतर होता है कि उत्पाद क्या नहीं है, बजाय इसके कि वह क्या है। उदाहरण के लिए, पहली ऑटोमोबाइल को "घोड़े रहित" गाड़ी कहा जाता था, एक ऐसा नाम जिसने जनता को परिवहन के मौजूदा तरीके के विपरीत इस अवधारणा को समझने में मदद की।
“ऑफ-ट्रैक” बेटिंग, “लेड-फ्री” गैसोलीन और “शुगर-फ्री” सोडा जैसे शब्द इस बात के उदाहरण हैं कि कैसे नई अवधारणाओं को पुरानी अवधारणाओं के मुकाबले बेहतर तरीके से स्थापित किया जा सकता है।
विरोध की स्थिति
आज के बाज़ार में प्रतिस्पर्धी की स्थिति उतनी ही महत्वपूर्ण है जितनी आपकी अपनी। कभी-कभी तो उससे भी अधिक महत्वपूर्ण। पोजीशनिंग के युग में शुरुआती सफलताओं में से एक प्रसिद्ध एविस अभियान था।

एविस का यह अभियान मार्केटिंग इतिहास में "विरोध" की स्थिति स्थापित करने के एक उत्कृष्ट उदाहरण के रूप में दर्ज होगा। एविस के मामले में, यह अग्रणी कंपनी के विरुद्ध एक स्थिति थी।
"एविस किराये पर कार देने वाली कंपनियों में दूसरे नंबर पर है, तो आप हमें क्यों चुनेंगे? हम और भी बेहतर करने की कोशिश करते हैं।"
लगातार 13 वर्षों तक, एविस को घाटा हुआ। फिर उन्होंने स्वीकार किया कि वे दूसरे नंबर पर हैं और एविस ने मुनाफा कमाना शुरू कर दिया।
पहले साल एविस ने 1.2 मिलियन डॉलर कमाए। दूसरे साल 2.6 मिलियन डॉलर। तीसरे साल 5 मिलियन डॉलर। फिर कंपनी को आईटीटी को बेच दिया गया।
एविस को काफी लाभ इसलिए हुआ क्योंकि उन्होंने हर्ट्ज़ की स्थिति को पहचाना और उन पर सीधे हमला करने की कोशिश नहीं की।
एविस कार्यक्रम इतना सफल क्यों रहा, इसे बेहतर ढंग से समझने के लिए, आइए संभावित ग्राहक के दृष्टिकोण को समझें और कल्पना करें कि हमारे सामने "किराए पर कार" के रूप में चिह्नित एक उत्पाद सूची है।
उत्पाद श्रृंखला के प्रत्येक पायदान पर एक ब्रांड नाम है। सबसे ऊपर हर्ट्ज़ है। दूसरे पायदान पर एविस है। तीसरे पायदान पर नेशनल है।
कई मार्केटिंग पेशेवरों ने एविस की कहानी को गलत समझा है। उनका मानना है कि कंपनी इसलिए सफल हुई क्योंकि उसने अधिक प्रयास किए।
बिलकुल नहीं। एविस की सफलता का कारण हर्ट्ज़ से उसका संबंध था। (यदि अधिक प्रयास करना ही सफलता का रहस्य होता, तो हैरोल्ड स्टैसन कई बार राष्ट्रपति बन चुके होते।)
विज्ञापन जगत में तुलनात्मक विज्ञापनों को लेकर जो प्रगति हुई है, उसका एक उदाहरण यह है कि टाइम पत्रिका ने शुरुआत में "हम और अधिक प्रयास करते हैं" वाली टैगलाइन को हर्ट्ज़ के साथ अत्यधिक प्रतिस्पर्धात्मक मानते हुए अस्वीकार कर दिया था। अन्य पत्रिकाओं ने भी टाइम का अनुसरण किया।
तो अकाउंट एक्जीक्यूटिव घबरा गया और उसने लाइन को बदलकर "हम पूरी कोशिश करते हैं" करने पर सहमति जताई। (संभवतः एक अपशब्द तुलनात्मक शब्द से कम आपत्तिजनक होता है।)
विज्ञापन रद्द होने के बाद ही टाइम ने अपना निर्णय बदला और मूल संस्करण को स्वीकार करने पर सहमति जताई। (अकाउंट एग्जीक्यूटिव को बर्खास्त कर दिया गया।)

“विरोध” की स्थिति स्थापित करना एक क्लासिक पोजीशनिंग पैंतरेबाजी है।
यदि कोई कंपनी पहले स्थान पर नहीं है, तो उसे दूसरे स्थान पर कब्जा करने वाली पहली कंपनी बनना होगा। यह कोई आसान काम नहीं है।
लेकिन यह संभव है। एविस रेंट-ए-कार में जो कर रही है, बर्गर किंग फास्ट फूड में जो कर रही है और पेप्सी कोला में जो कर रही है।
“अनकोला” स्थिति
एक और क्लासिक पोजीशनिंग रणनीति है किसी और के स्वामित्व वाली सीढ़ी पर अपना कब्ज़ा जमाना। जैसा कि 7-अप ने किया। इस विचार की प्रतिभा को तभी समझा जा सकता है जब आप कोक और पेप्सी के विशाल बाजार हिस्सेदारी को समझें। संयुक्त राज्य अमेरिका में खपत होने वाले लगभग हर तीन शीतल पेय में से दो कोला पेय होते हैं।
ग्राहक के मन में पहले से मौजूद धारणा से उत्पाद को जोड़कर, "अनकोला" की रणनीति ने 7-अप को कोला पेय के विकल्प के रूप में स्थापित किया। (कोला की लोकप्रियता के तीन पायदानों को इस प्रकार समझा जा सकता है: पहला, कोक, दूसरा, पेप्सी, और तीसरा, 7-अप।)
पोजिशनिंग अवधारणाओं की सार्वभौमिकता को साबित करने के लिए, मैककॉर्मिक कम्युनिकेशंस ने प्रोविडेंस (रोड आइलैंड) बाजार में एक साधारण से रेडियो स्टेशन, सुंदर संगीत बजाने वाले WLKW को नंबर एक बना दिया। उनका नारा था: WLKW, रॉक संगीत से रहित स्टेशन।
एक अनूठी स्थिति प्राप्त करने के लिए, आपको पारंपरिक तर्क को नजरअंदाज करना होगा। पारंपरिक तर्क कहता है कि आपको अपनी अवधारणा अपने भीतर या उत्पाद के भीतर ही ढूंढनी चाहिए।
यह सच नहीं है। आपको ग्राहक के मन की बात जाननी चाहिए।
आपको 7-अप के कैन के अंदर कोई "अनकोला" विचार नहीं मिलेगा। यह विचार आपको कोला पीने वाले के दिमाग में मिलेगा।
एफ.डब्ल्यू.एम.टी.एस. जाल
सबसे बढ़कर, सफल पोजीशनिंग के लिए निरंतरता आवश्यक है। आपको इसे साल दर साल जारी रखना होगा।
लेकिन किसी कंपनी द्वारा शानदार रणनीति अपनाने के बाद, अक्सर वह उस जाल में फंस जाती है जिसे हम एफ.डब्ल्यू.एम.टी.एस. जाल कहते हैं: "वे भूल जाते हैं कि उन्हें सफल क्या बनाया था।"

कंपनी को आईटीटी को बेचे जाने के कुछ ही समय बाद, एविस ने फैसला किया कि वह दूसरे नंबर पर रहने से संतुष्ट नहीं है। इसलिए उसने विज्ञापन चलाकर कहा, "एविस नंबर 1 बनने जा रही है।"
यह तो अपनी आकांक्षाओं का विज्ञापन करने जैसा है। मनोवैज्ञानिक रूप से गलत है। और रणनीतिक रूप से भी गलत है।
एविस के लिए नंबर 1 बनना तब तक संभव नहीं था जब तक कि वह हर्ट्ज़ की किसी कमजोरी का फायदा न उठा ले।
इसके अलावा, पुराने अभियान ने न केवल संभावित ग्राहक के मन में उत्पाद क्रम में नंबर 2 एविस को नंबर 1 हर्ट्ज़ से जोड़ा, बल्कि लोगों की कमजोर पक्ष के प्रति स्वाभाविक सहानुभूति का भी फायदा उठाया।
यह नया अभियान मात्र पारंपरिक शेखी बघारने और डींग मारने वाला विज्ञापन था।
ईमानदारी से कहिए। पिछले 20 वर्षों में, एविस ने कई अलग-अलग विज्ञापन अभियान चलाए हैं: "एविस का जादूगर।" "आपको हवाई अड्डों पर दौड़ने की ज़रूरत नहीं है।"
लेकिन जब कोई एविस का नाम लेता है, तो आपके दिमाग में सबसे पहले कौन सा विचार आता है?
बेशक, "एविस तो सिर्फ दूसरे नंबर की कंपनी है, इत्यादि।" फिर भी, पिछले कुछ वर्षों में एविस ने लगातार उस एकमात्र धारणा को नजरअंदाज किया है जिस पर ग्राहकों का पूरा अधिकार है। एक दिन जब नेशनल रेंट-ए-कार बिक्री में एविस को पीछे छोड़ देगी, तब एविस को उस दूसरे नंबर की धारणा का महत्व समझ आएगा जिसे उसने खो दिया है।
अगर आप आज सफल होना चाहते हैं, तो आप अपने प्रतिद्वंदी की स्थिति को नज़रअंदाज़ नहीं कर सकते। न ही आप अपनी स्थिति से मुंह मोड़ सकते हैं। जोन डिडियन के अमर शब्दों में कहें तो, "हालात जैसे हैं वैसे ही स्वीकार करो।"

5

आप यहाँ से वहाँ नहीं पहुँच सकते।

एक पुरानी कहानी प्रचलित है जिसमें एक यात्री ने एक किसान से पास के एक कस्बे का रास्ता पूछा था।
किसान ने जवाब दिया, "अच्छा, आप एक मील आगे सड़क पर जाइए, चौराहे पर बाईं ओर मुड़िए। नहीं, इससे काम नहीं चलेगा।"
“तुम पीछे मुड़ो और आधा मील तक गाड़ी चलाओ जब तक कि तुम्हें स्टॉप साइन न मिल जाए, फिर दाहिने मुड़ो,” किसान ने आगे कहा। “नहीं, यह भी काम नहीं करेगा।” कुछ देर रुकने के बाद, किसान ने उलझन में पड़े यात्री की ओर देखा और कहा, “जानते हो बेटे, तुम यहाँ से वहाँ नहीं पहुँच सकते!”
आज कई लोगों, राजनेताओं और उत्पादों का यही हाल है। वे ऐसी स्थिति में हैं जहाँ "वे यहाँ से वहाँ नहीं पहुँच सकते।"
एविस नंबर 1 नहीं बनने वाली है। सिर्फ़ चाहने से ऐसा नहीं होगा। और न ही भारी मात्रा में विज्ञापन करने से।
“कर दिखाने का जज़्बा कभी खत्म नहीं होता”। कई मायनों में हमारे देश का वियतनाम युद्ध का अनुभव अमेरिकी “कर दिखाने के जज़्बे” का एक सटीक उदाहरण था। अगर आप पूरी लगन से कोशिश करें तो कुछ भी मुमकिन है। लेकिन हमने चाहे कितनी भी कोशिश की हो, चाहे कितने ही सैनिक और कितना ही पैसा लगाया हो, समस्या का समाधान किसी बाहरी ताकत से नहीं हो सका।
हम यहां से वहां नहीं पहुंच सकते थे।
वियतनाम में इसके विपरीत सैकड़ों उदाहरणों के बावजूद, हम एक ऐसे वातावरण में रहते हैं जहाँ हर चीज़ संभव है। फिर भी, चाहे आप कितनी भी कोशिश कर लें, कई चीजें असंभव हैं।
एक 55 वर्षीय कार्यकारी उपाध्यक्ष का उदाहरण लीजिए, जिसे कभी शीर्ष पद नहीं मिलने वाला। जब मुख्य कार्यकारी अधिकारी कुछ वर्षों में 65 वर्ष की आयु में सेवानिवृत्त होते हैं, तो बोर्ड 48 वर्षीय उत्तराधिकारी की नियुक्ति करता है।

55 वर्षीय व्यक्ति राष्ट्रपति पद के लिए उपयुक्त नहीं हैं। पदोन्नति की संभावना के लिए, उन्हें वर्तमान पदधारी से कम से कम एक दशक छोटा होना चाहिए।
मन पर कब्जा करने की होड़ में, अक्सर वही बात उस उत्पाद के साथ भी होती है जो बाजार की मांग के अनुरूप नहीं होता।
आज के दौर में किसी कंपनी के पास बेहतरीन उत्पाद, शानदार बिक्री टीम और बेहतरीन विज्ञापन अभियान होने के बावजूद भी वह बुरी तरह असफल हो सकती है, अगर वह ऐसी स्थिति में हो जहां से "यहां से वहां पहुंचना असंभव हो"। चाहे वह कंपनी लाखों डॉलर खर्च करने को तैयार हो।
और इसका सबसे अच्छा उदाहरण कंप्यूटर व्यवसाय में आरसीए के साथ जो हुआ वह है।
आने वाले खतरे के संकेत
1969 में हमने इंडस्ट्रियल मार्केटिंग पत्रिका के लिए एक लेख लिखा, जिसमें हमने आरसीए को एक प्रमुख उदाहरण के रूप में इस्तेमाल किया। "आज के प्रतिस्पर्धी बाज़ार में पोजिशनिंग एक खेल है" शीर्षक वाले इस लेख में हमने कोई लाग-लपेट नहीं की। इसमें प्रतिस्पर्धियों के नाम लिए गए और भविष्यवाणियां की गईं, जो सब पोजिशनिंग नामक खेल के नियमों पर आधारित थीं। (यह पहली बार था जब किसी ने किसी बड़े, अधिक स्थापित प्रतिस्पर्धी की मानसिक स्थिति से निपटने की प्रक्रिया का वर्णन करने के लिए "पोजिशनिंग" शब्द का प्रयोग किया था।)
एक भविष्यवाणी तो विशेष रूप से आश्चर्यजनक रूप से सटीक साबित हुई। कंप्यूटर उद्योग के संदर्भ में, हमने लिखा था, "आईबीएम ने जो स्थिति स्थापित की है, उसके सामने सीधे मुकाबले में किसी भी कंपनी के लिए प्रगति करने की कोई उम्मीद नहीं है।"
ज़ाहिर है, मुख्य शब्द था "सीधी टक्कर"। और हालांकि बाज़ार के अग्रणी के साथ सफलतापूर्वक प्रतिस्पर्धा करना संभव है (लेख में कई दृष्टिकोण सुझाए गए थे), लेकिन पोजीशनिंग के नियम कहते हैं कि यह "सीधी टक्कर" से नहीं किया जा सकता।
1969 में इस बात पर कुछ लोगों ने हैरानी जताई थी। हम कौन होते हैं यह कहने वाले कि आरसीए जैसी शक्तिशाली, अरबों डॉलर की कंपनी अगर चाहे तो कंप्यूटर व्यवसाय में सफलता नहीं पा सकती?

तो जैसे ही 1970 का दशक शुरू हुआ, आरसीए में काम पूरी रफ्तार से आगे बढ़ रहा था। इस अविश्वसनीय कहानी को व्यावसायिक समाचार पत्रों में जगह मिली।
"आरसीए ने नंबर 1 पर जोरदार हमला किया," यह शीर्षक बिजनेस वीक के 19 सितंबर, 1970 के अंक में एक लेख का था।
"आरसीए का आईबीएम से सीधा मुकाबला," यह खबर फॉर्च्यून पत्रिका के अक्टूबर 1970 के अंक में शीर्षक से छपी थी।
"आरसीए का कंप्यूटर अभियान आईबीएम पर सीधा प्रहार है," यह शीर्षक 26 अक्टूबर, 1970 के एडवरटाइजिंग एज पत्रिका में एक खबर का था।
कंपनी के इरादों को लेकर कोई संदेह न रहे, इसलिए चेयरमैन और प्रेसिडेंट रॉबर्ट डब्ल्यू. सार्नोफ़ ने भविष्यवाणी की कि 1970 के अंत तक, आरसीए कंप्यूटर उद्योग में "मजबूत दूसरे स्थान" पर होगी। सार्नोफ़ ने बताया कि उनकी कंपनी ने "कंप्यूटर उद्योग में मजबूत स्थिति बनाने के लिए पहले के किसी भी व्यवसायिक उद्यम, जिसमें कलर टीवी भी शामिल है, की तुलना में कहीं अधिक निवेश किया है।" उन्होंने कहा कि उनका लक्ष्य सत्तर के दशक की शुरुआत में एक ठोस लाभ की स्थिति विकसित करना था।
“कर दिखाने” का जज़्बा मर जाता है
एक साल से भी कम समय बाद, सब कुछ धराशायी हो गया। "आरसीए पर आई 250 मिलियन डॉलर की आपदा," यह शीर्षक 25 सितंबर, 1971 के बिजनेस वीक के अंक में एक खबर का था।
यह तो बहुत बड़ी रकम है। किसी ने हिसाब लगाया कि अगर आप इतने सारे सौ-सौ डॉलर के नोटों को रॉकफेलर सेंटर के फुटपाथ पर रख दें, तो नोटों का ढेर आरसीए बिल्डिंग की 53 वीं मंजिल पर बॉब सार्नोफ की खिड़की के ठीक सामने से गुजर जाएगा।
कंप्यूटर निर्माताओं के लिए वो बुरे दिन थे। मई 1970 में, कई वर्षों तक घाटे में चल रहे कंप्यूटर कारोबार के बाद, जनरल इलेक्ट्रिक ने हनीवेल को अपना कारोबार बेचकर हार मान ली।
दो प्रमुख कंप्यूटर निर्माता कंपनियों के एक के बाद एक बंद होने के बाद, "हमने तो पहले ही कहा था" कहने की इच्छा अनियंत्रित हो गई। इसलिए, 1971 में, हम "पोजिशनिंग पर पुनर्विचार: जीई और आरसीए ने हमारी बात क्यों नहीं सुनी?" शीर्षक से एक लेख लेकर वापस आए। (यह लेख नवंबर 1971 के इंडस्ट्रियल मार्केटिंग पत्रिका में प्रकाशित हुआ था।)

आईबीएम जैसी कंपनी के खिलाफ विज्ञापन और मार्केटिंग कैसे की जाए? दो पोजिशनिंग लेखों में कुछ सुझाव दिए गए थे।
आईबीएम के खिलाफ कैसे जाएं
कंप्यूटर व्यवसाय को अक्सर "स्नो व्हाइट और सात बौनों" के रूप में जाना जाता है। स्नो व्हाइट ने विपणन के इतिहास में एक अद्वितीय स्थान स्थापित किया है।
आईबीएम के पास मेनफ्रेम कंप्यूटर व्यवसाय का 70 प्रतिशत हिस्सा है, जबकि सबसे बड़ी बौनी कंपनियों के पास 10 प्रतिशत से भी कम हिस्सा है।
आईबीएम जैसी मजबूत स्थिति वाली कंपनी का मुकाबला आप कैसे करेंगे?
सबसे पहले तो आपको इसे पहचानना होगा। फिर आपको वो गलती नहीं करनी है जो कंप्यूटर क्षेत्र में बहुत से लोग करने की कोशिश करते हैं। आईबीएम की तरह व्यवहार करें।
आईबीएम ने जो स्थिति स्थापित कर ली है, उसके सामने सीधे मुकाबले में किसी भी कंपनी के लिए प्रगति की कोई उम्मीद नहीं है। और अब तक का इतिहास इस बात को सच साबित करता है।
इस क्षेत्र की छोटी कंपनियां शायद इस बात को समझती हैं। लेकिन बड़ी कंपनियों को लगता है कि वे आईबीएम के खिलाफ अपनी मजबूत स्थिति का फायदा उठा सकती हैं। खैर, जैसा कि एक असंतुष्ट अधिकारी ने कहा, "दुनिया में इतना पैसा नहीं है।" आप यहां से वहां नहीं पहुंच सकते।
“आग को आग से बुझाओ” एक पुरानी कहावत है। लेकिन जैसा कि दिवंगत हॉवर्ड गोसेज कहा करते थे, “यह बेवकूफी है। आग को पानी से बुझाया जाता है।” आईबीएम के प्रतिस्पर्धियों के लिए बेहतर रणनीति यह होगी कि वे अपने संभावित ग्राहकों के मन में पहले से मौजूद अपनी स्थिति का लाभ उठाएं और फिर उसे कंप्यूटर क्षेत्र में एक नई स्थिति से जोड़ें। उदाहरण के लिए, आरसीए को अपनी कंप्यूटर लाइन को किस प्रकार स्थापित करना चाहिए था? हमारे 1969 के लेख में एक सुझाव दिया गया था: “आरसीए संचार के क्षेत्र में अग्रणी है। यदि वे संचार क्षेत्र में अपने व्यवसाय से संबंधित एक कंप्यूटर लाइन स्थापित करते हैं, तो वे अपनी स्थिति का लाभ उठा सकते हैं। भले ही वे बहुत सारे व्यवसाय को अनदेखा कर रहे हों, लेकिन वे एक मजबूत आधार स्थापित कर लेंगे।”

जनरल इलेक्ट्रिक को ही लीजिए, जो कंप्यूटरों का बड़े पैमाने पर उपयोग करने वाली कंपनी है। उस समय टाइम शेयरिंग एक बड़ा तकनीकी विषय था। अगर जीई ने टाइम शेयरिंग कंप्यूटरों पर ध्यान केंद्रित किया होता, तो वे भी कंप्यूटर क्षेत्र में सफल हो सकते थे। (दरअसल, जनरल इलेक्ट्रिक ने हनीवेल को केवल अपना टाइम शेयरिंग नेटवर्क ही नहीं बेचा, जो आज भी लाभदायक बना हुआ है।) एनसीआर को ही लीजिए, जो कैश रजिस्टर के क्षेत्र में मजबूत स्थिति वाली कंपनी है।
एनसीआर ने खुदरा डेटा एंट्री सिस्टम पर ध्यान केंद्रित करके कंप्यूटर व्यवसाय में काफी प्रगति की है। इसे आप कंप्यूटरीकृत कैश रजिस्टर भी कह सकते हैं।
लेकिन जब स्थिति निराशाजनक हो, तो उपयुक्त पद खोजने का प्रयास व्यर्थ ही होता है। ऐसे में कंपनी के व्यवसाय के अन्य क्षेत्रों पर ध्यान केंद्रित करना कहीं बेहतर है। जैसा कि चार्ली ब्राउन ने कहा था, "कोई भी समस्या इतनी बड़ी नहीं होती कि उससे भागा न जा सके।"
सच तो यह है कि औसत दर्जे की सफलता की तुलना में स्पष्ट विफलता अक्सर बेहतर होती है।
पिछड़ने वाली कंपनी को आसानी से यह लग सकता है कि समस्या का समाधान अधिक मेहनत करने में है। घाटे में चल रही कंपनी को कड़ी मेहनत से कोई खास फायदा नहीं होने वाला।
समस्या यह नहीं है कि क्या, बल्कि यह है कि कब। यदि अतिरिक्त प्रयास वास्तव में मददगार साबित होने वाला है, तो उसे उत्पाद नेतृत्व की महत्वपूर्ण स्थिति स्थापित करने के लिए शुरुआत में ही लागू किया जाना चाहिए।
इसके साथ सब कुछ संभव है। इसके बिना, राह बहुत कठिन होने वाली है। (जैसा कि एस्किमो ने कहा था, आगे चल रहे कुत्ते को ही नज़ारा बदलने का आनंद मिलता है।)
जनरल इलेक्ट्रिक में स्मिथ और जोन्स: एक उदाहरण इस सिद्धांत को स्पष्ट करने में सहायक हो सकता है। दो सज्जन जनरल इलेक्ट्रिक के शीर्ष पद पर नजर रखे हुए थे। एक का नाम स्मिथ था, दूसरे का नाम जोन्स था।
स्मिथ एक आदर्श "काम करने में सक्षम" कॉर्पोरेट अधिकारी थे। इसलिए जब उन्हें कंप्यूटर संचालन का जिम्मा सौंपा गया, तो उन्होंने इसे खुशी-खुशी स्वीकार कर लिया।

दूसरी ओर, जोन्स यथार्थवादी थे। वे जानते थे कि जीई ने कंप्यूटर व्यवसाय में इतनी जल्दी प्रवेश नहीं किया था कि वह इस पर प्रभुत्व स्थापित कर सके। इस समय, आईबीएम से आगे निकलने की कोशिश में कंपनी को बहुत अधिक लागत चुकानी पड़ेगी। संभवतः कभी ऐसा संभव भी हो पाता।
स्मिथ के कंप्यूटर व्यवसाय को पटरी पर लाने में असफल होने के बाद, जोन्स को इसमें भाग लेने का मौका मिला। उन्होंने जनरल इलेक्ट्रिक को कंप्यूटर व्यवसाय से बाहर निकलने की सलाह दी, जिसे अंततः कंपनी ने हनीवेल को बेचकर पूरा किया।
इसी वजह से रेजिनाल्ड एच. जोन्स जनरल इलेक्ट्रिक कंपनी के मुख्य कार्यकारी अधिकारी बने और जे. स्टैनफोर्ड स्मिथ इंटरनेशनल पेपर में कार्यरत हुए।
संक्षेप में कहें तो, कंप्यूटर व्यवसाय में मौजूद पदानुक्रम लगभग हर दूसरे उद्योग में भी दोहराया जाता है। हर उद्योग में एक मजबूत अग्रणी कंपनी होती है (कंप्यूटर में आईबीएम, कॉपियर में ज़ेरॉक्स और ऑटोमोबाइल में जनरल मोटर्स) और कई अन्य कंपनियां भी होती हैं जो प्रतिस्पर्धा में पिछड़ जाती हैं।
यदि कोई कंप्यूटर उद्योग में पोजिशनिंग की भूमिका को समझ सकता है, तो वह इस ज्ञान को लगभग किसी भी अन्य स्थिति में लागू कर सकता है।
जो तरीका कंप्यूटर के लिए काम करता है, वह कारों और कोला के लिए भी काम करेगा।
या विपरीत।
6

नेता की स्थिति

एविस और सेवन-अप जैसी कंपनियों ने मार्केटिंग लीडर्स के लिए व्यवहार्य वैकल्पिक पद ढूंढ लिए।
लेकिन अधिकतर कंपनियां, चाहे सफल हों या न हों, पिछड़ने वाली कंपनी नहीं बनना चाहतीं। वे हर्ट्ज़ या कोक जैसी अग्रणी कंपनी बनना चाहती हैं। तो नेता कैसे बनते हैं? दरअसल, यह काफी सरल है। चार्ल्स लिंडबर्ग और नील आर्मस्ट्रांग को याद है?

आप बस सबसे पहले और सबसे अधिक मात्रा में वहाँ पहुँचें।
नेतृत्व स्थापित करना
इतिहास गवाह है कि मस्तिष्क में सबसे पहले जगह बनाने वाला ब्रांड औसतन दूसरे नंबर के ब्रांड की तुलना में दोगुना और तीसरे नंबर के ब्रांड की तुलना में उससे भी दोगुना दीर्घकालिक बाजार हिस्सा हासिल कर लेता है। और ये संबंध आसानी से नहीं बदलते।
हर श्रेणी में अग्रणी ब्रांड दूसरे नंबर के ब्रांड से कहीं अधिक बिक्री करता है। हर्ट्ज़ की बिक्री एविस से अधिक है, जनरल मोटर्स की बिक्री फोर्ड से अधिक है, गुडइयर की बिक्री फायरस्टोन से अधिक है, मैकडॉनल्ड्स की बिक्री बर्गर किंग से अधिक है और जनरल इलेक्ट्रिक की बिक्री वेस्टिंगहाउस से अधिक है।
कई विपणन विशेषज्ञ पहले होने के अपार लाभों को नजरअंदाज कर देते हैं। वे अक्सर कोडक, आईबीएम और कोक जैसी कंपनियों की सफलताओं का श्रेय "विपणन कौशल" को देते हैं।
नेताओं की विफलताएँ
लेकिन जब स्थिति उलट जाती है, जब कोई मार्केटिंग लीडर किसी नई श्रेणी में पहले स्थान पर नहीं होता है, तो नया उत्पाद आमतौर पर पिछड़ जाता है। कोका-कोला, डॉ. पेप्पर की तुलना में एक विशाल कंपनी है। फिर भी, जब कोक ने एक प्रतिस्पर्धी उत्पाद, मिस्टर पिब, बाजार में उतारा, तो अटलांटा की इस दिग्गज कंपनी के अपार संसाधनों के बावजूद भी डॉ. पेप्पर की बिक्री पर कोई खास असर नहीं पड़ा। मिस्टर पिब आज भी दूसरे नंबर पर ही है।
आईबीएम, ज़ेरॉक्स से कहीं बड़ी कंपनी है और उसके पास तकनीक, कार्यबल और धन के अपार संसाधन हैं। फिर भी, क्या हुआ जब आईबीएम ने ज़ेरॉक्स के कॉपियर के मुकाबले की कॉपियर मशीनों की एक श्रृंखला पेश की?
ज्यादा फर्क नहीं पड़ता। कॉपीयर बाजार में ज़ेरॉक्स की हिस्सेदारी आईबीएम से कई गुना ज्यादा है।
और ऐसा माना जा रहा था कि जब रोचेस्टर की दिग्गज कंपनी कोडक ने इंस्टेंट कैमरा व्यवसाय में कदम रखा, तो वह पोलरॉइड को पछाड़ देगी। लेकिन ऐसा बिल्कुल नहीं हुआ। कोडक को पारंपरिक कैमरा व्यवसाय में भारी नुकसान के बदले में केवल एक छोटा सा हिस्सा ही मिल पाया।

लगभग सभी फायदे अग्रणी ब्रांड को ही मिलते हैं। इसके विपरीत कोई ठोस कारण न होने पर, उपभोक्ता संभवतः अपनी अगली खरीदारी के लिए भी वही ब्रांड चुनेंगे जो उन्होंने पिछली खरीदारी के लिए चुना था। दुकानों में अग्रणी ब्रांडों के उत्पाद मिलने की संभावना अधिक होती है।
बड़ी और अधिक सफल कंपनियों को आमतौर पर उत्कृष्ट कॉलेज स्नातकों को चुनने का पहला अधिकार प्राप्त होता है। वास्तव में, वे आमतौर पर अधिक और बेहतर कर्मचारियों को आकर्षित करती हैं।
लगभग हर कदम पर, अग्रणी ब्रांड को ही फायदा होता है।
उदाहरण के लिए, हवाई जहाज की यात्रा में, एयरलाइन अक्सर एक ही ब्रांड का कोला, एक ही ब्रांड का जिंजर एले, एक ही ब्रांड की बीयर आदि रखती है।
अपनी अगली उड़ान में, यह देखें कि क्या वे तीन ब्रांड कोक, कनाडा ड्राई और बडवाइज़र तो नहीं हैं, जो कोला, जिंजर एल और बीयर के तीन प्रमुख ब्रांड हैं।
समानता की अस्थिरता
यह सच है कि कुछ श्रेणियों में दो अग्रणी ब्रांड एक दूसरे को कड़ी टक्कर देते हैं।
यह बात भी उतनी ही सच है कि ये श्रेणियां स्वाभाविक रूप से अस्थिर होती हैं। देर-सवेर, आप उम्मीद कर सकते हैं कि कोई एक ब्रांड बढ़त हासिल कर लेगा और एक ऐसा ग्राहक आधार तैयार कर लेगा जो अंततः 5:3 या 2:1 के स्थिर अनुपात तक पहुंच जाएगा।
उपभोक्ता मुर्गियों की तरह होते हैं। वे उस पदानुक्रम में अधिक सहज महसूस करते हैं जिसके बारे में सभी जानते हैं और स्वीकार करते हैं।
हर्ट्ज़ और एविस।
हार्वर्ड और येल।
मैकडॉनल्ड्स और बर्गर किंग।
जब दो ब्रांड एक-दूसरे के करीब होते हैं, तो संभावना है कि उनमें से कोई एक बढ़त हासिल कर लेगा और फिर आने वाले वर्षों तक बाजार पर हावी रहेगा।
उदाहरण के लिए, 1925 और 1930 के बीच, फोर्ड और शेवरले के बीच कड़ी टक्कर चल रही थी। फिर 1931 में शेवरले ने बढ़त हासिल कर ली।
उसके बाद के मॉडल वर्षों में, मंदी और युद्धों के कारण उत्पन्न व्यवधानों सहित, शेवरले ने केवल चार बार फोर्ड से अपनी बढ़त खोई है।

अतिरिक्त प्रयास करने का सही समय तब होता है जब स्थिति अनिश्चित हो। जब किसी भी पक्ष को स्पष्ट श्रेष्ठता प्राप्त न हो। बिक्री नेतृत्व की लड़ाई एक वर्ष में जीत लेना अक्सर आने वाले दशकों के लिए विजय सुनिश्चित कर देता है।
किसी जेट विमान को उड़ान भरने के लिए उसकी निर्धारित क्षमता का 110 प्रतिशत बल लगाना पड़ता है। फिर भी, जब वह 30,000 फीट की ऊंचाई पर पहुंच जाता है, तो पायलट थ्रॉटल को 70 प्रतिशत तक कम करके भी 600 मील प्रति घंटे की रफ्तार से उड़ान भर सकता है।
नेतृत्व बनाए रखने की रणनीतियाँ प्रश्न: 800 पाउंड का गोरिल्ला कहाँ सोता है? उत्तर: जहाँ वह चाहे।
नेता जो चाहें वो कर सकते हैं। अल्पकालिक रूप से, नेता लगभग अजेय होते हैं। केवल गति ही उन्हें आगे बढ़ाती है। (कुश्ती की पुरानी कहावत: जब आप शीर्ष पर हों तो आपको कोई हरा नहीं सकता।)
जनरल मोटर्स, प्रॉक्टर एंड गैंबल और इस दुनिया के अग्रणी लोगों के लिए चिंताएं कभी भी इस साल या अगले साल की नहीं होतीं। उनकी चिंताएं दीर्घकालिक होती हैं। आज से 5 साल बाद क्या होगा? 10 साल बाद क्या होगा? नेताओं को अपनी अल्पकालिक लचीलेपन का उपयोग करके एक स्थिर दीर्घकालिक भविष्य सुनिश्चित करना चाहिए। वास्तव में, मार्केटिंग लीडर ही वह व्यक्ति होता है जो अपने ब्रांड को लोगों के दिमाग में सबसे ऊपर स्थापित करता है। एक बार वहाँ पहुँचने के बाद, नेताओं को क्या करना चाहिए और क्या नहीं करना चाहिए?
जो नहीं करना है
जब तक कोई कंपनी शीर्ष स्थान पर काबिज है, तब तक ऐसे विज्ञापन चलाने का कोई मतलब नहीं है जो स्पष्ट बातों को दोहराते हों। "हम नंबर 1 हैं" इसका एक आम उदाहरण है।
ग्राहक के मन में उत्पाद श्रेणी को बेहतर बनाना कहीं अधिक प्रभावी है। आईबीएम के विज्ञापन आमतौर पर प्रतिस्पर्धा को नजरअंदाज करते हैं और कंप्यूटरों के महत्व को बेचते हैं। सभी प्रकार के कंप्यूटरों की बात करते हैं, न कि केवल कंपनी के खास प्रकार के कंप्यूटरों की।
“हम नंबर 1 हैं” कहने वाले विज्ञापन चलाना अच्छा विचार क्यों नहीं है?

इसका कारण मनोवैज्ञानिक है। या तो संभावित ग्राहक जानता है कि आप नंबर 1 हैं और सोचता है कि आप इतने असुरक्षित क्यों हैं कि आपको यह कहना पड़ रहा है। या फिर संभावित ग्राहक को पता ही नहीं है कि आप नंबर 1 हैं। अगर नहीं, तो क्यों नहीं?
हो सकता है कि आपने अपने नेतृत्व को अपने नज़रिए से परिभाषित किया हो, न कि संभावित ग्राहक के नज़रिए से। दुर्भाग्यवश, यह तरीका कारगर नहीं होगा। आप अपनी शर्तों पर नेतृत्व की स्थिति नहीं बना सकते। "मिसिसिपी नदी के पूर्व में सबसे अधिक बिकने वाला 1000 डॉलर से कम कीमत वाला हाई-फिडेलिटी सिस्टम।"
आपको संभावित ग्राहक की शर्तों के अनुसार नेतृत्व की स्थिति बनानी होगी। क्या करें
“असली चीज़।” कोका-कोला का यह क्लासिक विज्ञापन अभियान एक ऐसी रणनीति है जो किसी भी नेता के लिए कारगर साबित हो सकती है।
नेतृत्व की स्थिति हासिल करने के लिए सबसे ज़रूरी है लोगों के दिमाग में जगह बनाना। उस स्थिति को बनाए रखने के लिए मूल अवधारणा को सुदृढ़ करना ज़रूरी है। कोका-कोला वह मानक है जिसके आधार पर बाकी सभी का मूल्यांकन किया जाता है। इसके विपरीत, बाकी सब "असली चीज़" की नकल है।
इसका मतलब यह नहीं है कि हम "नंबर 1" हैं। सबसे बड़ा ब्रांड सबसे ज्यादा बिकने वाला उत्पाद इसलिए भी हो सकता है क्योंकि उसकी कीमत कम है, वह अधिक दुकानों में उपलब्ध है, आदि।
लेकिन "असली चीज़", पहले प्यार की तरह, भावी साथी के मन में हमेशा एक विशेष स्थान रखेगी।
“हमने उत्पाद का आविष्कार किया।” ज़ेरॉक्स कॉपियर, पोलरॉइड कैमरे और ज़िपो लाइटर के पीछे यही एक शक्तिशाली प्रेरक शक्ति थी।
सभी दांवों को कवर करना
दुर्भाग्यवश, नेता अक्सर अपने ही विज्ञापनों को इतनी उत्सुकता से पढ़ते हैं कि वे यह सोचने लगते हैं कि वे कोई गलती कर ही नहीं सकते। इसलिए जब कोई प्रतिस्पर्धी कोई नया उत्पाद या नई सुविधा पेश करता है, तो आमतौर पर उस विकास को खारिज कर दिया जाता है।

नेताओं को इसके विपरीत करना चाहिए। उन्हें हर तरह के विकल्प तलाशने चाहिए। इसका मतलब है कि एक नेता को अपना अहंकार त्यागकर हर नए उत्पाद विकास को अपनाना चाहिए जैसे ही उसमें सफलता के संकेत दिखाई दें।
जनरल मोटर्स ने ऑटोमोटिव उद्योग को वैंकेल इंजन की पेशकश करते समय इसके लिए 50 मिलियन डॉलर खर्च किए थे। क्या यह पैसा व्यर्थ गया? ऐसा बिल्कुल नहीं है।
जनरल मोटर्स संभवतः वैंकेल लाइसेंस खरीदने के लिए खर्च किए गए 50 मिलियन डॉलर को 84 बिलियन डॉलर प्रति वर्ष के कारोबार की रक्षा के लिए एक सस्ते बीमा के रूप में देखती है।
मान लीजिए कि वैंकेल इंजन भविष्य का ऑटोमोटिव इंजन बन गया होता। और फोर्ड या क्रिसलर ने सबसे पहले इसके अधिकार खरीद लिए होते। तो जनरल मोटर्स आज कहाँ होती?
ठीक उसी जगह जहां कोडक और 3 एम ऑफिस कॉपियर के क्षेत्र में हैं। जब कोटेड पेपर कॉपियर के इन दो अग्रणी निर्माताओं को कार्लसन की ज़ेरोग्राफी प्रक्रिया के अधिकार खरीदकर अपनी स्थिति मजबूत करने का मौका मिला, तो उन्होंने इसे ठुकरा दिया।
“जब कोटेड पेपर की कॉपी डेढ़ सेंट में मिल सकती है, तो सादे कागज की कॉपी के लिए कोई 5 सेंट क्यों देगा?” यह बात तर्कसंगत लगती है। लेकिन कवरिंग का मूल उद्देश्य अप्रत्याशित घटनाओं से सुरक्षा प्रदान करना है।
और जो अप्रत्याशित था वही हुआ। हैलॉइड ने कार्लसन के पेटेंट पर दांव लगाया और आज यह कंपनी (क्रमशः हैलॉइड ज़ेरॉक्स और फिर ज़ेरॉक्स) 9 अरब डॉलर की एक विशाल कंपनी है। 3M से भी बड़ी और कोडक से बस एक कदम पीछे। फॉर्च्यून पत्रिका ज़ेरॉक्स 914 प्लेन-पेपर कॉपियर को "शायद संयुक्त राज्य अमेरिका में अब तक निर्मित सबसे अधिक लाभदायक उत्पाद" कहती है।
और ज़ेरॉक्स ने इसके बाद क्या कमाल किया?
लगभग न के बराबर। 914 की शानदार सफलता के बाद एक के बाद एक असफलताएँ मिलीं। विशेष रूप से कंप्यूटर के क्षेत्र में।
उत्पाद से प्राप्त शक्ति
ज़ेरॉक्स के चेयरमैन ने कंपनी के विविधीकरण के शुरुआती दौर में कहा, "जब हमारे कार्यालय की नकल करने की सफलता एक बार नहीं, बल्कि कई बार दोहराई

जाएगी, तभी हम इस निष्कर्ष पर पहुंच सकते हैं कि इस संगठन में ऐसी शक्ति है जिस पर बार-बार भरोसा किया जा सकता है।"
यह नेतृत्व द्वारा की जाने वाली एक आम गलती है। यह भ्रम कि उत्पाद की शक्ति संगठन की शक्ति से प्राप्त होती है।
यह बिल्कुल उल्टा है। संगठन की शक्ति उत्पाद की शक्ति से, ग्राहक के मन में उत्पाद की स्थिति से प्राप्त होती है।
कोका-कोला के पास शक्ति है। कोका-कोला कंपनी महज उस शक्ति का प्रतिबिंब है।
कोला के क्षेत्र से बाहर, कोका-कोला कंपनी को अपनी शक्ति कठिन तरीके से अर्जित करनी पड़ती है - या तो पहले लोगों के दिमाग में अपनी जगह बनाकर, एक मजबूत वैकल्पिक स्थिति स्थापित करके, या फिर अग्रणी की स्थिति को फिर से स्थापित करके।
इसलिए कोका-कोला का मिस्टर पिब, डॉ. पेप्पर के मुकाबले काफी पीछे रह जाता है, और कोका-कोला कंपनी की सारी ताकत भी इसमें कुछ खास बदलाव नहीं ला सकती। ज़ेरॉक्स के साथ भी यही बात लागू होती है। ज़ेरॉक्स की ताकत उसके लोगों के दिमाग में बसी जगह में निहित है। ज़ेरॉक्स का मतलब है कॉपी करने वाली मशीन। ज़ेरॉक्स ने कॉपी करने वाली मशीन की छवि इसलिए बनाई क्योंकि वह सबसे पहले लोगों के दिमाग में बैठी और फिर एक व्यापक मार्केटिंग अभियान के ज़रिए उस छवि का भरपूर फायदा उठाया।
लेकिन कंप्यूटर, ऑफिस डुप्लिकेटर, वर्ड प्रोसेसर और अन्य उत्पादों में, ज़ेरॉक्स ने बिल्कुल शुरुआत से काम किया है। ज़ेरॉक्स ने स्पष्ट रूप से अन्य क्षेत्रों में भी कॉपियर की सफलता को दोहराने की कोशिश की है। लेकिन ऐसा लगता है कि वह 914 प्रोग्राम के एक आवश्यक तत्व को भूल गया है। सादे कागज की कॉपियर मशीनों की दुनिया में उड़ान भरने वाला वह पहला निर्माता था।
कई ब्रांडों के साथ कवर करना
अधिकांश नेताओं को प्रतिस्पर्धी कदमों का मुकाबला करने के लिए एक और ब्रांड लॉन्च करना चाहिए। यह प्रॉक्टर एंड गैंबल की क्लासिक "मल्टीब्रांड" रणनीति है।
इसे मल्टीब्रांड रणनीति कहना शायद गलत होगा। बल्कि यह एक सिंगल-पोजिशन रणनीति है।

प्रत्येक ब्रांड ग्राहक के मन में एक विशिष्ट स्थान बनाने के लिए अद्वितीय रूप से स्थापित होता है। समय के साथ, नए उत्पादों के आने-जाने के बावजूद, इस स्थिति को बदलने का कोई प्रयास नहीं किया जाता। बल्कि, बदलती तकनीक और बदलते रुझानों को दर्शाने के लिए एक नया उत्पाद पेश किया जाता है।
दूसरे शब्दों में कहें तो, प्रॉक्टर एंड गैंबल स्थापित स्थिति को बदलने की अपार कठिनाई को भलीभांति समझता है। जब आपके पास पहले से ही एक स्थापित स्थिति हो, तो उसे क्यों बदलना? लंबे समय में एक नया उत्पाद लॉन्च करना अधिक सस्ता और प्रभावी हो सकता है, भले ही अंततः आपको एक पुराने, स्थापित ब्रांड को बंद करना पड़े।
आइवरी एक साबुन था। और आज भी है। जब ज़्यादा असरदार कपड़े धोने वाले डिटर्जेंट बाज़ार में आने लगे, तो शायद आइवरी डिटर्जेंट को बाज़ार में लाने का दबाव बढ़ गया। लेकिन इसका मतलब होता कि ग्राहकों के मन में आइवरी की छवि बदलनी पड़ती।
टाइड एक कहीं बेहतर समाधान था। अब डिटर्जेंट की इस नई अवधारणा को एक नया नाम मिल गया था। और टाइड एक जबरदस्त सफलता बन गया।
और जब प्रॉक्टर एंड गैंबल ने डिशवॉशर डिटर्जेंट लॉन्च किया, तो उन्होंने इसे डिशवॉशर टाइड नहीं कहा। उन्होंने इसे कैस्केड नाम दिया।
प्रॉक्टर एंड गैंबल के प्रत्येक प्रमुख ब्रांड की अपनी अलग पहचान है: जॉय, क्रेस्ट, हेड एंड शोल्डर्स, श्योर, बाउंटी, पैम्पर्स, कॉमेट, चारमिन और डंकन हाइन्स। इनमें से कोई भी प्लस, अल्ट्रा या सुपर ब्रांड नहीं है। इसलिए, मल्टीब्रांड रणनीति वास्तव में एक सिंगल-पोजिशन रणनीति है। एक ऐसी रणनीति जिसमें कोई बदलाव नहीं होता। आइवरी पिछले 99 वर्षों से मजबूती से कायम है।
किसी नेता को पदच्युत करने का सबसे व्यापक कारण, निश्चित रूप से, परिवर्तन ही होता है।
न्यूयॉर्क सेंट्रल रेलरोड न केवल बीस के दशक की अग्रणी रेलरोड थी, बल्कि यह सबसे प्रतिष्ठित ब्लू-चिप स्टॉक कंपनियों में से एक थी। कई विलयों के बाद, पेन सेंट्रल (जिसे आज इसी नाम से जाना जाता है) एक कमजोर अवशेष बनकर रह गई है, जिसमें अपने पूर्व गौरव का शायद ही कोई निशान बचा है।
दूसरी ओर, अमेरिकन एयरलाइंस ऊंचाइयों पर उड़ान भर रही है।

न्यूयॉर्क सेंट्रल के लिए सबसे अच्छा विकल्प यह होता कि वह खेल के शुरुआती चरण में ही एक एयरलाइन डिवीजन खोल लेता।
“क्या? आप चाहते हैं कि हम अपनी रेलवे कंपनी से कारोबार छीनने के लिए एक एयरलाइन शुरू करें? मेरी लाश पर से गुजरना होगा।”
केवल नकल करने जैसा कदम अक्सर आंतरिक रूप से स्वीकार करना मुश्किल होता है। प्रबंधन अक्सर नए उत्पाद या सेवा को अवसर के बजाय एक प्रतियोगी के रूप में देखता है।
कभी-कभी नाम बदलने से एक युग से दूसरे युग में बदलाव लाने में मदद मिलती है। नाम को व्यापक बनाकर, आप कंपनी को मानसिक रूप से इस बदलाव को स्वीकार करने में सक्षम बना सकते हैं।
बिक्री प्रबंधन पत्रिका ने विपणन के तेजी से बढ़ते कार्यक्षेत्र को शामिल करने के लिए अपना नाम बदलकर बिक्री एवं विपणन प्रबंधन कर लिया। भविष्य में कभी यह प्रकाशन अपना नाम बदलकर विपणन प्रबंधन भी रख सकता है।
हैलॉइड से हैलॉइड, ज़ेरॉक्स से ज़ेरॉक्स तक का सामान्य पैटर्न है।
आप तो जानते ही होंगे कि कोडक कंपनी को अपना नाम कैसे मिला। ईस्टमैन से ईस्टमैन कोडक और फिर कोडक, है ना?
खैर, उन्होंने अभी तक दूसरा खुलासा नहीं किया है। इसलिए आधिकारिक नाम अभी भी ईस्टमैन कोडक कंपनी ही है।
डायरेक्ट मेल एसोसिएशन ने कुछ साल पहले अपना नाम बदलकर डायरेक्ट मेल-मार्केटिंग एसोसिएशन कर दिया था - यह इस तथ्य की मान्यता थी कि किसी कंपनी के लिए प्रत्यक्ष विपणन करने के तरीकों में से मेल केवल एक तरीका था।
हाल ही में इनका नाम बदलकर डायरेक्ट मार्केटिंग एसोसिएशन कर दिया गया है। भले ही न्यूयॉर्क सेंट्रल ट्रांसपोर्टेशन कंपनी सफल न हो पाती, लेकिन इस बात के पर्याप्त प्रमाण हैं कि लोग नामों को अक्षरशः लेते हैं। (उदाहरण के लिए, ईस्टर्न एयरलाइंस)।
सरकारी एजेंसियां नाम बदलने में माहिर होती हैं। उदाहरण के लिए, आवास और शहरी विकास विभाग। (पहले इसे आवास और गृह वित्त एजेंसी कहा जाता था।) नाम बदलकर, एक सरकारी एजेंसी अपने कार्यक्षेत्र का विस्तार कर सकती है, कर्मचारियों की संख्या बढ़ा सकती है और स्वाभाविक रूप से बड़े बजट को उचित ठहरा सकती है।

अजीब बात यह है कि फेडरल ट्रेड कमीशन एक ऐसा नाम था जो इस मामले में चूक गया। इसका एक व्यापक नाम उपभोक्ता संरक्षण एजेंसी हो सकता था, जो एक मौजूदा चर्चित विषय का भी लाभ उठाता।
नेता अपने उत्पादों के उपयोग के दायरे को बढ़ाकर भी लाभ उठा सकते हैं।
आर्म एंड हैमर ने रेफ्रिजरेटर में बेकिंग सोडा के उपयोग को बढ़ावा देने में अच्छा काम किया है।
फ्लोरिडा सिट्रस कमीशन सबसे ज्यादा बिकने वाले फलों के पेय, संतरे के रस को दोपहर के भोजन के साथ, नाश्ते के रूप में आदि के लिए बढ़ावा देता है। विज्ञापनों में कहा गया है, "यह अब सिर्फ नाश्ते के लिए नहीं है।" प्रमुख व्यावसायिक पत्रिका, बिजनेस वीक ने उपभोक्ता विज्ञापन के लिए एक अच्छे प्रकाशन के रूप में सफलतापूर्वक अपनी पहचान बनाई है। आज इसके विज्ञापन का लगभग 40 प्रतिशत हिस्सा उपभोक्ता उत्पादों से संबंधित है।
नेतृत्व किसी पदस्थापन कार्यक्रम का अंत नहीं है। यह तो केवल शुरुआत है।
नेता अवसरों का लाभ उठाने के लिए सबसे अच्छी स्थिति में होते हैं।
नेतृत्वकर्ताओं को प्रतिस्पर्धा में सबसे आगे रहने के लिए अपने नेतृत्व की शक्ति का लगातार उपयोग करना चाहिए।

7

अनुयायी की स्थिति

जो बात एक नेता के लिए कारगर होती है, वह जरूरी नहीं कि उसके अनुयायी के लिए भी कारगर हो। नेता अक्सर प्रतिस्पर्धात्मक बदलावों को संभाल लेते हैं और अपना नेतृत्व बरकरार रखते हैं।
लेकिन अनुयायी, किसी नेता की नकल करने की रणनीति से उतना लाभ नहीं उठा सकते। जब कोई अनुयायी किसी नेता की नकल करता है, तो वह नकल करना बिल्कुल नहीं होता। इसे नकल करना कहना ज़्यादा सही होगा। (आमतौर पर इसे अधिक कूटनीतिक ढंग से "समय के साथ चलना" कहा जाता है।)
उत्पाद विफल क्यों होते हैं?
अधिकांश उत्पाद उचित बिक्री लक्ष्यों को प्राप्त करने में विफल रहते हैं क्योंकि जोर "गति" के बजाय "बेहतर" पर होता है। यानी, दूसरी सबसे बड़ी कंपनी सोचती है कि सफलता का रास्ता एक मिलता-जुलता उत्पाद पेश करना है, बस उसे बेहतर बना देना।
सिर्फ प्रतिस्पर्धी से बेहतर होना ही काफी नहीं है। आपको अपना उत्पाद तब पेश करना होगा जब कोई और बाज़ार में अपनी पकड़ मजबूत न कर पाए। इसके लिए आपको व्यापक विज्ञापन और प्रचार अभियान चलाना होगा। साथ ही, बेहतर नाम का इस्तेमाल करना होगा। (इस विषय पर आगे विस्तार से चर्चा की जाएगी।)
लेकिन आमतौर पर इसका ठीक उल्टा होता है। नकल करने वाली कंपनी उत्पाद को बेहतर बनाने में कीमती समय बर्बाद करती है। फिर अग्रणी कंपनी की तुलना में कम विज्ञापन बजट के साथ उत्पाद लॉन्च किया जाता है। और फिर नए उत्पाद को कंपनी का ही नाम दे दिया जाता है, क्योंकि बाजार में जल्दी हिस्सेदारी हासिल करने का यही आसान तरीका है। ये सभी हमारे अतिसंचार वाले समाज में घातक जाल हैं।
आप संभावित ग्राहक के मन में मौजूद खाली पद का पता कैसे लगाते हैं? Cherchez le creneau (फ्रांसीसी भाषा में एक मार्केटिंग मुहावरा है जो इस रणनीति को काफी सटीक रूप से सारांशित करता है।)
अवसर की तलाश करें।
स्लॉट ढूंढें और फिर उसे भरें।

यह सलाह अमेरिकी भावना में गहराई से समाई हुई "बड़ा और बेहतर" की विचारधारा के विपरीत है।
एक और विशिष्ट अमेरिकी दृष्टिकोण स्थिति निर्धारण संबंधी सोच को कठिन बना देता है। बचपन से ही हमें एक निश्चित तरीके से सोचना सिखाया गया है। नॉर्मन विंसेंट पील ने इसे "सकारात्मक सोच की शक्ति" कहा था। एक ऐसा रवैया जो शायद बहुत सारी किताबें बिकवा दे, लेकिन जो किसी व्यक्ति की मन की शांति पाने की क्षमता को नष्ट कर सकता है।
सही दिशा खोजने के लिए, आपको विपरीत दिशा में सोचने की क्षमता होनी चाहिए, यानी लीक से हटकर चलना होगा। अगर बाकी सब लोग पूरब की ओर जा रहे हैं, तो पश्चिम की ओर जाकर अपनी सही दिशा खोजने की कोशिश करें। क्रिस्टोफर कोलंबस के लिए कारगर साबित हुई यह रणनीति आपके लिए भी कारगर हो सकती है।
आइए क्रेनेउ पक्षियों को खोजने की कुछ रणनीतियों का पता लगाएं।
आकार क्रेनेउ
कई वर्षों तक, डेट्रॉइट के ऑटोमोबाइल निर्माता लंबी और नीची डिज़ाइन वाली कारों पर ज़ोर देते रहे। हर नए मॉडल वर्ष में, कारें अधिक सुव्यवस्थित और बेहतर दिखने वाली होती गईं।
पेश है फॉक्सवैगन बीटल। छोटी, मोटी और बदसूरत।
बीटल को बढ़ावा देने का पारंपरिक तरीका उसकी कमजोरियों को कम करना और उसकी खूबियों को बढ़ा-चढ़ाकर पेश करना होता।
“चलिए एक फैशन फोटोग्राफर को बुलाते हैं जो कार को उसकी असलियत से बेहतर दिखा सके। फिर हम उसकी विश्वसनीयता पर जोर देंगे,” यह एक आम रणनीति होती है।
लेकिन क्रेन्यू का आकार महत्वपूर्ण था। फॉक्सवैगन द्वारा चलाया गया सबसे प्रभावी विज्ञापन वह था जिसमें स्थिति को स्पष्ट और असंदिग्ध रूप से बताया गया था।
"छोटी सोच रखो।"
दो सरल शब्दों में, इस शीर्षक ने एक साथ दो काम किए। इसने वोक्सवैगन की स्थिति को स्पष्ट किया, और संभावित ग्राहक की इस धारणा को चुनौती दी कि बड़ा होना हमेशा बेहतर नहीं होता।
इस रणनीति की प्रभावशीलता, ज़ाहिर है, संभावित ग्राहक के मन में पहले से मौजूद संभावनाओं पर निर्भर करती है। ऐसा नहीं है कि जब बीटल बाज़ार में आई

थी, तब वहाँ दूसरी छोटी कारें मौजूद नहीं थीं। थीं, लेकिन किसी और ने छोटी कारों के बाज़ार में पहले से जगह नहीं बनाई थी।
एकीकृत परिपथ और अन्य इलेक्ट्रॉनिक उपकरण कई उत्पाद श्रेणियों में "छोटे आकार" के क्रेन्यू को तकनीकी रूप से संभव बनाते हैं। समय ही बताएगा कि कौन सी कंपनियां लघुकरण के आधार पर महत्वपूर्ण स्थान बनाने के लिए इलेक्ट्रॉनिक्स का लाभ उठा पाएंगी।
इसके विपरीत भी अवसर मौजूद हैं। प्रोजेक्शन टेलीविजन सेट और बड़े आकार पर आधारित अन्य उत्पादों में पद सृजित करने के अवसर हैं।
उच्च मूल्य वाला क्रेनेउ
इसका सबसे बेहतरीन उदाहरण मिशेलोब है। एनहेउसर-बुश के लोगों ने प्रीमियम कीमत वाली घरेलू बीयर के लिए एक अनछुआ बाजार खोज निकाला। और उन्होंने मिशेलोब नाम के साथ लोगों के दिमाग में अपनी जगह बना ली।
कई उत्पाद श्रेणियों में उच्च कीमत वाले क्रेनेउ (पारंपरिक चीनी मिट्टी के बर्तन) का चलन बढ़ता दिख रहा है। हमारी इस अव्यवहारिक समाज में संरक्षण की आवश्यकता बढ़ती जा रही है, और टिकाऊ गुणवत्ता वाले उत्पादों के प्रति लोगों की सराहना भी बढ़ रही है।
यही एक कारण है कि बीएमडब्ल्यू 635-सीएस जैसी 40,000 डॉलर की और मर्सिडीज-बेंज 500-एसईएल जैसी 50,000 डॉलर की कारें इतनी सफल हैं।
और एस. टी. डुपोंट (अच्छा नाम है) के लाइटर, जैसा कि विज्ञापनों में कहा गया है, "$1500 और उससे कम" में मिलते हैं।
कीमत एक फायदा है, खासकर यदि आप उस श्रेणी में उच्च कीमत वाले क्रेनेउ की स्थापना करने वाले पहले व्यक्ति हैं।
कुछ ब्रांड अपने उत्पाद संदेश का लगभग पूरा आधार उच्च मूल्य की अवधारणा पर ही रखते हैं।
"जॉय नाम का सिर्फ एक ही परफ्यूम है, जो दुनिया का सबसे महंगा परफ्यूम है।" “आपको पियागेट में निवेश क्यों करना चाहिए, जो दुनिया की सबसे महंगी घड़ी है।”
ऊंची कीमत न केवल कारों, इत्र और घड़ियों जैसी विलासिता की वस्तुओं के लिए प्रभावी है, बल्कि व्हिटनी के दही और ऑरविले रेडनबैकर के स्वादिष्ट पॉपकॉर्न जैसे रोजमर्रा के उत्पादों के लिए भी प्रभावी है।

मोबिल 1 सिंथेटिक इंजन लुब्रिकेंट, जिसकी कीमत 3.95 डॉलर प्रति क्वार्ट है, एक और उदाहरण है। यहां तक कि आटा, चीनी और नमक जैसे पारंपरिक कम कीमत वाले उत्पाद भी पोजिशनिंग के अवसर प्रस्तुत करते हैं।
अक्सर, लालच को रणनीतिक सोच के साथ भ्रमित कर दिया जाता है। ऊँची कीमतें वसूलना अमीर बनने का तरीका नहीं है। सफलता का रहस्य यह है कि आप (1) एक वैध उत्पाद कहानी (2) के साथ किसी श्रेणी में, जहाँ उपभोक्ता ऊँची कीमत वाले ब्रांड को स्वीकार करते हैं, ऊँची कीमत वाली स्थिति स्थापित करने वाले पहले व्यक्ति बनें (3)। अन्यथा, आपकी ऊँची कीमत संभावित ग्राहकों को दूर भगा देगी।
इसके अलावा, ऊंची कीमत तय करने का सही स्थान विज्ञापन हैं, न कि स्टोर। कीमत (ऊंची हो या कम) उत्पाद की उतनी ही महत्वपूर्ण विशेषता है जितनी कि कोई अन्य चीज़।
अगर आप सही तरीके से अपने ब्रांड की पोजिशनिंग करते हैं, तो स्टोर में कीमतों को लेकर कोई अप्रत्याशित स्थिति नहीं होनी चाहिए। आपके विज्ञापनों में सटीक कीमतें बताना ज़रूरी नहीं है, हालांकि कभी-कभी ऐसा करना अच्छा होता है। लेकिन, विज्ञापनों में आपके ब्रांड को एक विशेष मूल्य श्रेणी में स्पष्ट रूप से स्थापित करना चाहिए।
कम कीमत वाला क्रेनेउ
उच्च कीमत के बजाय, विपरीत दिशा अपनाना भी लाभदायक रणनीति हो सकती है। किसी क्रेन्यू (कन्वर्ट करने योग्य उपकरण) की कीमत का मूल्यांकन करते समय, यह ध्यान रखें कि कम कीमत वाला क्रेन्यू अक्सर फैक्स उपकरण और वीडियोटेप प्लेयर जैसे नए उत्पादों के लिए एक अच्छा विकल्प होता है। ऐसे उत्पाद जिन पर ग्राहक जोखिम लेने के बारे में सोचते हैं। (अगर यह ठीक से काम नहीं करता है, तो मेरा ज्यादा पैसा बर्बाद नहीं होगा।)
महंगी क्रेनेउ (एक प्रकार की मशीन) अक्सर पुरानी, स्थापित वस्तुओं जैसे ऑटोमोबाइल, घड़ियां और टेलीविजन सेट के लिए एक अच्छा विकल्प होती है। खासकर उन उत्पादों के लिए जिनके लिए ग्राहक मौजूदा मरम्मत सेवाओं से संतुष्ट नहीं हैं।
हाल ही में बिना ब्रांड वाले खाद्य ब्रांडों की शुरुआत सुपरमार्केट में कम कीमत के प्रति ग्राहकों की बढ़ती रुचि का लाभ उठाने का एक प्रयास है।

(हालांकि, वर्षों से खुदरा विक्रेताओं द्वारा बिक्री और कम कीमतों पर जोर देने के कारण इस दिशा में संभावनाएं लगभग समाप्त हो गई हैं।)
जब आप तीनों मूल्य निर्धारण रणनीतियों (उच्च, मानक और निम्न) को मिलाते हैं, तो आमतौर पर आपके पास एक सशक्त विपणन रणनीति होती है। जैसा कि एनहेउसर-बुश ने मिशेलोब, बडवाइज़र और बुश (उनकी कम कीमत वाली बीयर) के साथ किया है।
सबसे कमजोर ब्रांड तो निश्चित रूप से बुश ही है, क्योंकि इसकी प्रतिष्ठा अच्छी नहीं है और इसका कोई मजबूत ब्रांड पोजिशनिंग कॉन्सेप्ट भी नहीं है। आखिर इस कंपनी का मालिक अपना नाम सिर्फ अपने सबसे सस्ते उत्पाद पर ही क्यों लगाएगा?
कम कीमत वाली बीयर के लिए ओल्ड मिल्वौकी एक बेहतर नाम है, जो बिक्री के मामले में अपनी श्रेणी में अग्रणी है।
अन्य प्रभावी क्रेन्यू
लिंग एक कारण है। मार्लबोरो सिगरेट के क्षेत्र में मर्दाना छवि स्थापित करने वाला पहला राष्ट्रीय ब्रांड था, यही एक कारण है कि फिलिप मॉरिस के मार्लबोरो ब्रांड की बिक्री में लगातार वृद्धि हुई है। 10 वर्षों में यह बिक्री में पांचवें स्थान से पहले स्थान पर पहुंच गया।
समय का चुनाव बेहद महत्वपूर्ण होता है। 1973 में लोरिलार्ड ने ल्यूक नाम से अपना खुद का मर्दाना ब्रांड लॉन्च करने की कोशिश की। नाम शानदार था, पैकेजिंग बेहतरीन थी, और विज्ञापन भी ज़बरदस्त था। "कंकाकी से कोकोमो तक, ल्यूक आज़ादी से धीरे-धीरे आगे बढ़ रहा है।"
बस समय ही गलत था। करीब 20 साल की देरी हो गई थी। ल्यूक वाकई बहुत धीरे चल रहा था, इसलिए लोरिलार्ड ने उसे मार डाला।
किसी उत्पाद की पोजिशनिंग में, सबसे पहले वहां पहुंचने का कोई विकल्प नहीं है।
मार्लबोरो के लिए मर्दानगी ने जो किया, वही वर्जीनिया स्लिम्स के लिए नारीत्व ने किया, जिसने इसके विपरीत दृष्टिकोण अपनाकर बाज़ार में एक बड़ा हिस्सा हासिल कर लिया। लेकिन ईव, एक ऐसा ही ब्रांड जिसने नारीवादी दृष्टिकोण अपनाने की कोशिश की, असफल रहा। ईव बहुत देर से आया।

जब आप किसी उत्पाद श्रेणी को विभाजित करने और एक स्थिति स्थापित करने के लिए लिंग का उपयोग करते हैं, तो स्पष्ट दृष्टिकोण हमेशा सर्वोत्तम नहीं होता है।
उदाहरण के लिए, परफ्यूम को ही ले लीजिए। आप सोचेंगे कि ब्रांड जितना अधिक नाजुक और स्त्रीत्व से भरपूर होगा, उतना ही अधिक सफल होगा। तो दुनिया में सबसे ज्यादा बिकने वाला परफ्यूम ब्रांड कौन सा है?
नहीं, यह अर्पेज या शनेल नंबर 5 नहीं है। यह रेवलॉन का चार्ली है। यह पहला ब्रांड है जिसने पैंटसूट वाले विज्ञापनों के साथ मर्दाना नाम का प्रयोग किया।
नकली ब्रांड "जस्ट कॉल मी मैक्सी" न केवल घटिया ढंग से बनाया गया था, बल्कि खबरों के अनुसार इसी वजह से मैक्स फैक्टर के अध्यक्ष को अपनी नौकरी गंवानी पड़ी।
चार्ली की सफलता की कहानी इत्र जैसी स्थापित उत्पाद श्रेणियों के विरोधाभास को दर्शाती है। अधिकांश व्यवसाय एक दिशा में (महिलाओं के ब्रांड नाम) केंद्रित है, लेकिन अवसर विपरीत दिशा में (पुरुषों के ब्रांड नाम) निहित है।
उम्र भी एक तरह की रणनीति है जिसका इस्तेमाल किया जा सकता है। गेरिटोल टॉनिक बुजुर्गों को लक्षित एक सफल उत्पाद का अच्छा उदाहरण है।
एम टूथपेस्ट बच्चों के लिए बनाए गए उत्पाद का एक अच्छा उदाहरण है। एम ने टूथपेस्ट बाजार का 10 प्रतिशत हिस्सा हासिल कर लिया है। क्रेस्ट और कोलगेट जैसे दो शक्तिशाली ब्रांडों के वर्चस्व वाले बाजार में यह एक बड़ी उपलब्धि है।
दिन का समय भी संभावित रूप से दवा की स्थिति तय करने में सहायक हो सकता है। रात में ली जाने वाली सर्दी-जुकाम की पहली दवा, Nyquil, इसका एक उदाहरण है। वितरण एक और संभावना है। L’eggs सुपरमार्केट और बड़े रिटेल स्टोर में वितरित होने वाला पहला होज़री ब्रांड था। L’eggs अब अग्रणी ब्रांड है, जिसकी बिक्री करोड़ों में है।
एक और संभावना है भारी मात्रा में बीयर पीने वालों की छवि। "एक से अधिक बीयर पीते समय पीने के लिए सबसे अच्छी बीयर" की अवधारणा ने शेफर को भारी मात्रा में बीयर पीने वालों के ब्रांड के रूप में स्थापित किया। फ़ैक्टरी क्रेनेउ

क्रेनेओस की तलाश करते समय एक आम गलती यह होती है कि लोग कारखाने में मौजूद कमी को भरने की कोशिश करते हैं, न कि दिमाग में मौजूद कमी को।
फोर्ड की एडसेल इसका सबसे बेहतरीन उदाहरण है। बेचारे एडसेल की मौत के बाद मची हंसी में ज्यादातर लोग असल मुद्दे को भूल गए।
संक्षेप में कहें तो, फोर्ड के अधिकारियों की रणनीति बदल गई। एडसेल फोर्ड और मर्करी तथा लिंकन के बीच की खाई को पाटने का एक बेहतरीन उदाहरण था। कारखाने के अंदर तो यह रणनीति अच्छी थी। लेकिन कारखाने के बाहर यह रणनीति खराब साबित हुई, क्योंकि क्रोम से सजी, मध्यम कीमत वाली कारों से भरी इस श्रेणी में इस कार के लिए कोई जगह ही नहीं थी।
अगर एडसेल को "हाई-परफॉर्मेंस" कार का टैग दिया जाता और इसे दो दरवाजों वाली बकेट सीट डिज़ाइन में पेश किया जाता और इसके अनुरूप नाम दिया जाता, तो कोई भी इस पर हंसता नहीं। यह एक ऐसा स्थान हासिल कर सकती थी जिस पर किसी और का कब्जा न होता, और कहानी का अंत शायद अलग होता।
एक और "फैक्ट्री भर दो" वाली गलती नेशनल ऑब्जर्वर थी, जो पहला राष्ट्रीय साप्ताहिक समाचार पत्र था।
ऑब्जर्वर की गर्वित मूल कंपनी डॉव जोन्स, द वॉल स्ट्रीट जर्नल भी प्रकाशित करती है, लेकिन केवल सप्ताह में 5 दिन। वाह! कोई कहेगा, चलो, कारखाने को एक साप्ताहिक समाचार पत्र से भर देते हैं। इस तरह, हमें उन महंगे जर्नल प्रिंटिंग प्रेस का मुफ्त उपयोग मिल जाएगा।
लेकिन संभावित ग्राहक के दिमाग में कमी कहाँ थी? वह पहले से ही टाइम, न्यूजवीक, यू.एस. न्यूज एंड वर्ल्ड रिपोर्ट और अन्य समाचार पत्रिकाओं की सदस्यता ले सकता था।
आह, आप कहेंगे। लेकिन नेशनल ऑब्जर्वर एक साप्ताहिक समाचार पत्र है, पत्रिका नहीं। लेकिन यह शब्दों का खेल है। प्रॉस्पेक्ट्स ने इन दोनों में कोई अंतर नहीं किया।
प्रौद्योगिकी का जाल
किसी शोध प्रयोगशाला की महान तकनीकी उपलब्धि भी विफल हो जाएगी यदि मन में दृढ़ संकल्प न हो।
1971 में ब्राउन-फॉर्मन डिस्टिलर्स ने फ्रॉस्ट 8/80 लॉन्च किया, जो पहली "ड्राई, व्हाइट व्हिस्की" थी।

फ्रॉस्ट 8/80 को बड़ी सफलता मिलनी चाहिए थी। लेकिन इसमें एक बड़ी कमी थी। बाज़ार में कोई और ड्राई व्हाइट व्हिस्की उपलब्ध नहीं थी। ब्राउन-फॉर्मन के अध्यक्ष विलियम एफ. लुकास ने कहा, "हमारे लोगों ने इसका ज़ोरदार स्वागत किया, जबकि हमारे प्रतिस्पर्धियों ने इसकी कड़ी आलोचना की।"
लेकिन दो साल से भी कम समय में, फ्रॉस्ट 8/80 का अस्तित्व समाप्त हो गया। करोड़ों डॉलर की विफलता। इसकी कुल बिक्री मात्र 100,000 केस तक ही सीमित थी, जो कंपनी के अनुमानों का एक तिहाई थी।
क्या गलत हुआ? संभावित ग्राहक के दृष्टिकोण से पोजिशनिंग क्लेम को देखें।
क्या पहली सफेद व्हिस्की सफेद व्हिस्की थी? यह सच नहीं है। कम से कम चार और सफेद व्हिस्की हैं। उनके नाम हैं जिन, वोदका, रम और टकीला।
दरअसल, फ्रॉस्ट 8/80 के विज्ञापनों ने ग्राहकों को इस नई व्हिस्की को अन्य मादक पेय पदार्थों के विकल्प के रूप में देखने के लिए प्रोत्साहित किया। विज्ञापनों के अनुसार, फ्रॉस्ट 8/80 का उपयोग मार्टिनी में वोदका या जिन की तरह, और मैनहट्टन और व्हिस्की सॉर्स में स्कॉच या बोर्बन की तरह किया जा सकता है।
संभावित ग्राहक को धोखा देने की कोशिश न करें। विज्ञापन कोई बहस नहीं है, यह एक प्रलोभन है।
भावी उम्मीदवार शाब्दिक तर्क की बारीकियों पर ध्यान नहीं देगा। जैसा कि उस राजनेता ने कहा था, "अगर यह बत्तख जैसा दिखता है और बत्तख की तरह चलता है, तो मैं इसे बत्तख ही कहूंगा।"
हर किसी के जाल में फंस जाना: कुछ मार्केटिंग पेशेवर "चेर्चेज़ ले क्रेनाउ" (खोज ले क्रेनाउ) की अवधारणा को अस्वीकार करते हैं। वे किसी विशिष्ट स्थिति से बंधे रहना नहीं चाहते क्योंकि उनका मानना है कि इससे उनकी बिक्री सीमित हो जाती है। या उनके अवसर सीमित हो जाते हैं।
वे सभी लोगों के लिए सब कुछ बनना चाहते हैं।
कुछ साल पहले, जब ब्रांड और विज्ञापन बहुत कम थे, तब सभी को आकर्षित करने की कोशिश करना समझदारी भरा कदम था।
राजनीति में किसी भी मुद्दे पर कड़ा रुख अपनाना पहले किसी राजनेता के लिए आत्महत्या के समान माना जाता था। किसी को नाराज मत करो।

लेकिन आज के दौर में, उत्पाद जगत और राजनीतिक क्षेत्र में, आपको एक मजबूत पक्ष रखना होगा। बाजार में बहुत सारे प्रतियोगी हैं। दुश्मनों को बनाए बिना, हर किसी के लिए सब कुछ बनकर आप जीत नहीं सकते।
आज के प्रतिस्पर्धी माहौल में सफल होने के लिए, आपको बाहर निकलकर दोस्त बनाने होंगे, बाजार में अपनी एक विशिष्ट जगह बनानी होगी। भले ही ऐसा करने में आपको कुछ दोस्त खोने पड़ें।
आज के दौर में, अगर आप पहले से ही किसी पद पर हैं या बाजार में आपकी अच्छी- खासी हिस्सेदारी है, तो यह जाल आपको बचाए रख सकता है। लेकिन अगर आप बिल्कुल शुरुआत से अपना कारोबार खड़ा करना चाहते हैं, तो यह जाल आपके लिए घातक साबित हो सकता है।

8

प्रतिस्पर्धा को पुनः स्थापित करना

एक समय ऐसा आता है जब आपको क्रेनेउ (एक प्रकार का छोटा सा छेद) नहीं मिल पाता। बाजार में हर उत्पाद श्रेणी में सैकड़ों प्रकार के क्रेनेउ उपलब्ध होने के कारण, आज के समय में खाली छेद मिलने की संभावना बहुत कम है। उदाहरण के लिए, एक औसत सुपरमार्केट को लें, जहाँ 12,000 अलग-अलग उत्पाद या ब्रांड प्रदर्शित होते हैं। इसका मतलब है कि एक युवा व्यक्ति को अपने दिमाग में 12,000 अलग-अलग नामों को छांटना और सूचीबद्ध करना होगा।
जब आप इस बात पर विचार करते हैं कि एक औसत कॉलेज स्नातक की बोलने की शब्दावली केवल 8000 शब्दों की होती है, तो आप समस्या को समझ सकते हैं। वह लड़का विश्वविद्यालय में चार साल बिताता है और अंत में केवल 4000 शब्द ही लिख पाता है।
अपना खुद का क्रेनेउ बनाएं
हर श्रेणी में उत्पादों की भरमार के बीच, कोई कंपनी विज्ञापन का उपयोग करके ग्राहकों के दिमाग में अपनी छाप कैसे छोड़ती है? इसके लिए मूल विपणन रणनीति "प्रतिस्पर्धा को पुनः स्थापित करना" ही होनी चाहिए।
क्योंकि भरने के लिए बहुत कम रिक्त स्थान हैं, इसलिए एक कंपनी को प्रतिस्पर्धियों को पुनर्स्थापित करके एक रिक्त स्थान बनाना होगा जो ग्राहकों के दिमाग में पहले से ही मौजूद हैं।
दूसरे शब्दों में कहें तो, किसी नए विचार या उत्पाद को मन में बिठाने के लिए, पहले किसी पुराने विचार या उत्पाद को मन से निकालना आवश्यक है। क्रिस्टोफर कोलंबस ने कहा, "दुनिया गोल है।" जनता ने कहा, "नहीं, ऐसा नहीं है, यह चपटी है।"
जनता को इसके विपरीत समझाने के लिए, पंद्रहवीं शताब्दी के वैज्ञानिकों को पहले यह साबित करना पड़ा कि दुनिया समतल नहीं है। उनके सबसे ठोस तर्कों में से एक यह था कि समुद्र में नाविक पहले आने वाले जहाज के मस्तूलों के शीर्ष, फिर पाल और फिर जहाज के ढांचे को देख पाते थे। यदि दुनिया समतल होती, तो वे पूरे जहाज को एक ही बार में देख पाते।

दुनिया भर के सभी गणितीय तर्क उतने प्रभावी नहीं थे जितना कि एक साधारण अवलोकन जिसे जनता स्वयं सत्यापित कर सकती थी।
एक बार जब कोई पुराना विचार खारिज हो जाता है, तो नए विचार को बेचना अक्सर बेहद आसान हो जाता है। वास्तव में, लोग अक्सर उस खालीपन को भरने के लिए सक्रिय रूप से एक नए विचार की तलाश करते हैं।
टकराव से कभी मत डरो। किसी भी पुनर्स्थापन कार्यक्रम का मूल उद्देश्य किसी मौजूदा अवधारणा, उत्पाद या व्यक्ति को कमजोर करना होता है।
संघर्ष, यहां तक कि व्यक्तिगत संघर्ष भी, रातोंरात प्रतिष्ठा बना सकता है। रिचर्ड निक्सन के बिना सैम एरविन कहां होते?
वैसे देखा जाए तो, अल्जर हिस के बिना रिचर्ड निक्सन कहाँ होते?
और राल्फ नाडर ने राल्फ नाडर के बारे में कुछ कहकर नहीं, बल्कि अकेले ही दुनिया की सबसे बड़ी कंपनी पर हमला करके प्रसिद्धि हासिल की।
लोगों को बुलबुला फूटते देखना अच्छा लगता है।
एस्पिरिन का पुनः उपयोग
टाइलेनॉल ने बाजार में आकर एस्पिरिन के भ्रम को तोड़ दिया।
टाइलेनॉल के विज्ञापनों में कहा गया, "लाखों लोगों के लिए जिन्हें एस्पिरिन नहीं लेनी चाहिए। अगर आपका पेट आसानी से खराब हो जाता है... या आपको अल्सर है... या आप अस्थमा, एलर्जी या आयरन की कमी से होने वाले एनीमिया से पीड़ित हैं, तो एस्पिरिन लेने से पहले अपने डॉक्टर से सलाह लेना समझदारी होगी।"
टाइलेनॉल के विज्ञापन में आगे कहा गया, "एस्पिरिन पेट की परत में जलन पैदा कर सकती है, अस्थमा या एलर्जी की प्रतिक्रिया को ट्रिगर कर सकती है, और थोड़ी मात्रा में गुप्त गैस्ट्रोइंटेस्टाइनल रक्तस्राव का कारण बन सकती है।"
"सौभाग्य से, टाइलेनॉल उपलब्ध है..."
विज्ञापनदाता के उत्पाद का कोई भी उल्लेख करने से पहले साठ शब्दों का विवरण।
टाइलेनॉल एसिटामिनोफेन की बिक्री में जबरदस्त उछाल आया। आज टाइलेनॉल दर्द निवारक दवाओं का नंबर 1 ब्रांड है। एनासिन, बायर, बफरिन और एक्सेड्रिन से भी आगे। एक सरल लेकिन प्रभावी रीपोजिशनिंग रणनीति ने कमाल कर दिखाया।

एस्पिरिन जैसी संस्था के खिलाफ। कमाल है!
लेनोक्स की पुनर्व्यवस्था
किसी रिपोजिशनिंग रणनीति के कारगर होने के लिए, आपको अपने प्रतिस्पर्धी के उत्पाद के बारे में कुछ ऐसा कहना होगा जिससे संभावित ग्राहक का विचार बदल जाए, लेकिन आपके उत्पाद के बारे में नहीं, बल्कि प्रतिस्पर्धी के उत्पाद के बारे में।
“रॉयल डौल्टन। इंग्लैंड के स्टोक-ऑन-ट्रेंट का चीनी मिट्टी का बर्तन बनाम लेनोक्स। न्यू जर्सी के पोमोना का चीनी मिट्टी का बर्तन।”
ध्यान दें कि रॉयल डौल्टन किस तरह लेनोक्स चाइना को नए सिरे से स्थापित कर रहा है, एक ऐसा उत्पाद जिसे कई खरीदार आयातित मानते थे। (लेनोक्स। अंग्रेजी नाम जैसा लगता है, है ना?)
रॉयल डौल्टन ने इस एक विज्ञापन के कारण बाजार हिस्सेदारी में 6 प्रतिशत की वृद्धि का श्रेय दिया है।
दिवंगत हॉवर्ड गोसेज कहा करते थे कि आपके विज्ञापन का उद्देश्य आपके उपभोक्ताओं और संभावित ग्राहकों के साथ संवाद करना बिल्कुल नहीं होना चाहिए, बल्कि आपके प्रतिस्पर्धियों के कॉपीराइटरों को डराना होना चाहिए, और इसमें कुछ सच्चाई भी है।
अमेरिकी वोदका की छवि सुधारने के लिए विज्ञापनों में कहा गया, “अधिकांश अमेरिकी वोदका रूसी लगती हैं।” और कैप्शन में लिखा था: “समोवर: शेनले, पेंसिल्वेनिया में निर्मित। स्मिरनॉफ़: हार्टफ़ोर्ड, कनेक्टिकट में निर्मित। वुल्फश्मिट: लॉरेंसबर्ग, इंडियाना में निर्मित।” “स्टोलिचनाया अलग है। यह रूसी है,” विज्ञापन में आगे कहा गया। और बोतल पर “लेनिनग्राद, रूस में निर्मित” का लेबल लगा है।
इसके परिणामस्वरूप स्टोलिचनाया की बिक्री में जबरदस्त उछाल आया। कहने की जरूरत नहीं है।
लेकिन प्रतिस्पर्धा को बदनाम करने की क्या ज़रूरत थी? क्या स्टोलिचनाया ब्रांड के आयातक पेप्सिको इसे सीधे "रूसी वोदका" के रूप में विज्ञापित नहीं कर सकते थे?
वे ऐसा कर सकते थे, बेशक। लेकिन इसके लिए वोदका खरीदने वाले की ओर से उत्पाद में रुचि की एक निश्चित मात्रा की आवश्यकता होगी, जो वास्तव में मौजूद नहीं है।

आपने कितनी बार शराब की बोतल उठाई है और यह जानने के लिए लेबल पढ़ा है कि यह कहाँ बनी है? इसके अलावा, नाम (सामोवर, स्मिरनॉफ़, वुल्फश्मिट, पोपोव, निकोलाई) भी रूसी मूल का संकेत देते हैं। यही कारण है कि स्टोलिचनाया को इतनी ज़बरदस्त सफलता मिली।
लोग ऊंचे और ताकतवर लोगों का पर्दाफाश देखना पसंद करते हैं। ध्यान दें कि कैसे अन्य वोदका विज्ञापन स्टोलिचनाया के लिए फायदेमंद साबित होते हैं। यह रूस का स्वर्ण युग था। फिर भी इस समय में जब
किंवदंती जीवित रही, ज़ार पुरुषों के बीच एक विशालकाय की तरह खड़ा रहा।
वह अपने नंगे घुटने पर लोहे की छड़ मोड़ सकता था। चांदी को कुचल सकता था।
उसने मुट्ठी से रूबल उड़ाया। और उसमें जीवन जीने की ऐसी प्यास थी जैसी किसी और में नहीं थी।
वाह! और उसका पेय असली वोदका था। वुल्फश्मिट
वोदका।
फिर पाठक पृष्ठ पलटता है और उसे स्टोलिचनाया का विज्ञापन दिखाई देता है, जहाँ वह देखता है कि वोल्फश्मिट का निर्माण लॉरेंसबर्ग, इंडियाना में होता है।
फिर अफगानिस्तान का दखल हुआ और अचानक स्टोलिचनाया मुश्किल में पड़ गया। लेकिन यह सिर्फ अस्थायी था। कुछ महीनों बाद, तूफान थम गया और स्टोलिचनाया पहले से कहीं अधिक भव्य होकर उभरा।
प्रिंगल्स की स्थिति में सुधार
प्रिंगल्स के आलू के चिप्स का क्या हुआ? प्रॉक्टर एंड गैंबल द्वारा 15 मिलियन डॉलर के भव्य प्रचार के साथ पेश किए गए, ये "नए जमाने के" आलू के चिप्स ने तेजी से बाजार का 18 प्रतिशत हिस्सा हथिया लिया।
फिर बॉर्डन वाइज जैसे पुराने जमाने के ब्रांडों ने एक क्लासिक रीपोजिशनिंग रणनीति के साथ जोरदार पलटवार किया।
उन्होंने टेलीविजन पर दोनों लेबल पढ़े। “वाइज में आपको मिलेगा: आलू। वनस्पति तेल। नमक। प्रिंगल्स में आपको मिलेगा: डिहाइड्रेटेड आलू। मोनो- और डाइग्लिसराइड्स। एस्कॉर्बिक एसिड। ब्यूटिलेटेड हाइड्रॉक्सी- एनिसोल।”

प्रिंगल्स की बिक्री में भारी गिरावट आई। आलू चिप्स के बाजार में सम्मानजनक 18 प्रतिशत हिस्सेदारी से घटकर 10 प्रतिशत रह गई। यह प्रिंगल्स के 25 प्रतिशत के लक्ष्य से बहुत दूर है।
हैरानी की बात यह है कि शोध में एक और समस्या सामने आई। प्रिंगल्स के खिलाफ सबसे आम शिकायत यह है कि उनका स्वाद "गत्ते जैसा" होता है।
यह ठीक वैसा ही है जैसा आप "डिग्लिसराइड्स" और "ब्यूटिलेटेड हाइड्रॉक्सी- एनिसोल" जैसे शब्दों से परिचित उपभोक्ता से उम्मीद कर सकते हैं। स्वाद, चाहे वह सौंदर्यबोध से संबंधित हो या स्वाद से, मन में होता है। आपकी आंखें वही देखती हैं जो आप देखना चाहते हैं। आपकी जीभ उसी तरह प्रतिक्रिया करती है जैसा आप उससे अपेक्षा करते हैं।
अगर आपको जबरदस्ती एक बीकर में डाइहाइड्रोजन ऑक्साइड पीने को दिया जाए, तो आपकी प्रतिक्रिया शायद नकारात्मक होगी। अगर आप एक गिलास पानी मांगें, तो शायद आपको अच्छा लगे।
बिल्कुल सही। स्वाद में कोई अंतर नहीं होता। अंतर तो दिमाग में होता है।
हाल ही में सिनसिनाटी की इस दिग्गज कंपनी ने अपनी रणनीति में बदलाव किया।
प्रिंगल्स अब पूरी तरह से प्राकृतिक उत्पाद बन जाएगा।
लेकिन नुकसान तो हो ही चुका था। राजनीति हो या पैक्ड सामान, नियम यही है कि एक बार हारने वाला हमेशा हारने वाला ही रहता है। प्रिंगल्स को वापस लाना उतना ही मुश्किल होगा जितना जिमी कार्टर को वापस लाना।
दिमाग के किसी छोटे से कोने में एक दंड पेटी होती है जिस पर "हारने वाला" लिखा होता है। एक बार आपका उत्पाद वहां पहुंच जाए, तो खेल खत्म हो जाता है। बिल्कुल शुरुआत से शुरू करो और नए सिरे से शुरुआत करो। एक नए उत्पाद और एक नए खेल के साथ।
सभी कंपनियों में से, प्रॉक्टर एंड गैंबल को रीपोजिशनिंग की शक्ति का ज्ञान होना चाहिए था। और उन्हें प्रिंगल्स की सुरक्षा के लिए पहले से ही कदम उठाने चाहिए थे।
लिस्टरिन को पुनः स्थापित करना
पी एंड जी के सबसे प्रभावशाली कार्यक्रमों में से एक स्कोप माउथवॉश का कार्यक्रम है। पी एंड जी ने दो शब्दों का इस्तेमाल करके मुंह की दुर्गंध के बादशाह माने जाने वाले लिस्टरिन की छवि को बदल दिया।
"दवा की सांस।"

ये दो शब्द लिस्टरिन के बेहद सफल "वह स्वाद जिसे आप नापसंद करते हैं, दिन में दो बार" के नारे को नाकाम करने के लिए काफी थे।
स्कोप के हमले ने बाजार के अग्रणी लिस्टरिन के कुछ शेयर अंक छीन लिए और स्कोप को दूसरे स्थान पर मजबूती से स्थापित कर दिया।
लिस्टरिन/स्कोप की प्रतिस्पर्धा के कारण हमेशा की तरह नुकसान हुआ।
माइक्रिन और बिनाका बंद हो गईं। लैवोरिस का बाजार हिस्सा धीरे-धीरे कम होता चला गया।
लेकिन सच्चाई तो यही है कि सिद्धांत के आधार पर स्कोप को बाजार में उतनी सफलता नहीं मिली है जितनी मिलनी चाहिए थी।
क्यों? नाम को फिर से देखिए।
स्कोप? यह तो पार्कर ब्रदर्स के किसी बोर्ड गेम जैसा लगता है। किसी ऐसे स्वादिष्ट माउथवॉश जैसा नहीं जो आपको विपरीत लिंग के बीच लोकप्रिय बना दे। अगर स्कोप का नाम 'क्लोज-अप' टूथपेस्ट जैसा होता, तो यह अपनी शानदार रीपोजिशनिंग रणनीति को बिक्री में जबरदस्त सफलता के साथ भुना सकता था। पुनर्स्थापन बनाम तुलनात्मक विज्ञापन: टाइलेनॉल, स्कोप, रॉयल डौल्टन और अन्य पुनर्स्थापन कार्यक्रमों की सफलता ने कई समान विज्ञापन अभियानों को जन्म दिया है। हालांकि, अक्सर ये नकलची अभियान पुनर्स्थापन रणनीति के मूल तत्व को समझने में विफल रहे हैं।
“हम अपने प्रतिस्पर्धियों से बेहतर हैं” कहना रीपोजीशनिंग नहीं है। यह तुलनात्मक विज्ञापन है और बहुत प्रभावी नहीं है। विज्ञापनदाता के तर्क में एक मनोवैज्ञानिक खामी है जिसे संभावित ग्राहक तुरंत पकड़ लेता है। “अगर आपका ब्रांड इतना अच्छा है, तो यह अग्रणी क्यों नहीं है?” तुलनात्मक विज्ञापनों पर एक नज़र डालने से पता चलता है कि उनमें से अधिकांश प्रभावी क्यों नहीं होते। वे प्रतिस्पर्धियों की स्थिति को बदलने में विफल रहते हैं।
इसके बजाय, वे अपने ब्रांड के लिए प्रतिद्वंद्वी को एक बेंचमार्क के रूप में इस्तेमाल करते हैं। फिर वे पाठक या दर्शक को बताते हैं कि वे उनसे कितने बेहतर हैं। और, ज़ाहिर है, संभावित ग्राहक विज्ञापनदाता से यही उम्मीद करता है।

हाल ही में आए एक Ban विज्ञापन में कहा गया, “Ban, Right Guard, Secret, Sure, Arrid Extra Dry, Mitchum, Soft & Dry, Body All और Dial से ज़्यादा असरदार है।” इस तरह का विज्ञापन देखकर पाठक सोचता है, “इसमें नया क्या है?” क्या स्थान परिवर्तन कानूनी है?
अगर मानहानि करना गैरकानूनी होता, तो हर राजनेता जेल में होता। (और कई पति- पत्नी भी गंभीर मुसीबत में पड़ जाते।)
दरअसल, कम से कम टेलीविजन पर विज्ञापनों को रीपोजिशन करना संभव बनाने का श्रेय काफी हद तक फेडरल ट्रेड कमीशन को जाता है।
1964 में नेशनल ब्रॉडकास्टिंग कंपनी ने तुलनात्मक विज्ञापन पर लगा प्रतिबंध हटा दिया। लेकिन इससे कुछ खास फर्क नहीं पड़ा। विज्ञापन बनाना महंगा होता है, इसलिए कुछ विज्ञापनदाता दो संस्करण बनाना चाहते थे। एक एनबीसी पर और दूसरा अन्य दो नेटवर्कों पर।
इसलिए 1972 में एफटीसी ने अमेरिकन ब्रॉडकास्टिंग कंपनी और कोलंबिया ब्रॉडकास्टिंग सिस्टम को प्रतिद्वंद्वी ब्रांडों के नाम वाले विज्ञापनों की अनुमति देने के लिए प्रेरित किया।
1974 में अमेरिकन एसोसिएशन ऑफ एडवरटाइजिंग एजेंसीज ने तुलनात्मक विज्ञापन के लिए नए दिशानिर्देश जारी किए, जो पिछली नीति से बिल्कुल उलट थे। परंपरागत रूप से, 4A's ने अपने सदस्य एजेंसियों द्वारा तुलनात्मक विज्ञापनों के उपयोग को हतोत्साहित किया था।
1975 में, ब्रिटेन में रेडियो और टेलीविजन को नियंत्रित करने वाले स्वतंत्र प्रसारण प्राधिकरण ने यूके में "दस्तक" वाले विज्ञापनों को हरी झंडी दे दी।
इसलिए, स्थान परिवर्तन कम से कम एक दशक से "कानूनी" रहा है।
क्या स्थान परिवर्तन नैतिक है?
पहले विज्ञापन अलग-थलग तरीके से तैयार किए जाते थे। यानी, आप उत्पाद और उसकी विशेषताओं का अध्ययन करते थे, और फिर ऐसे विज्ञापन तैयार करते थे जो आपके ग्राहकों और संभावित ग्राहकों को उन विशेषताओं के लाभों से अवगत कराते थे। इससे कोई खास फर्क नहीं पड़ता था कि प्रतिस्पर्धी कंपनियां वे विशेषताएं प्रदान करती हैं या नहीं।
परंपरागत दृष्टिकोण में, आप प्रतिस्पर्धा को अनदेखा करते थे और हर दावे को पूर्वव्यापी दावे की तरह पेश करते थे। उदाहरण के लिए, किसी प्रतिस्पर्धी

उत्पाद का उल्लेख करना न केवल खराब व्यवहार बल्कि खराब रणनीति भी माना जाता था।
लेकिन पोजीशनिंग के युग में, नियम उलट गए हैं। अपनी स्थिति स्थापित करने के लिए, आपको अक्सर न केवल प्रतिस्पर्धियों के नाम लेने होते हैं, बल्कि पुराने विज्ञापन नियमों में से अधिकांश को भी अनदेखा करना पड़ता है। हर श्रेणी में, संभावित ग्राहक पहले से ही उत्पाद के उपयोग के लाभों से अवगत होता है। ग्राहक के मन में उत्पाद को लेकर अपनी रुचि बढ़ाने के लिए, आपको अपने ब्रांड को उन ब्रांडों से जोड़ना होगा जो पहले से ही ग्राहक के दिमाग में मौजूद हैं।
हालांकि रिपोजिशनिंग प्रोग्राम प्रभावी होते हैं, फिर भी उन्होंने कई शिकायतें खड़ी कर दी हैं। विज्ञापन जगत के कई लोग इस तरह की रणनीति के इस्तेमाल की निंदा करते हैं।
एक अनुभवी विज्ञापन विशेषज्ञ ने इसे इस तरह समझाया: “समय बदल गया है। अब विज्ञापनदाता केवल अपने उत्पादों की खूबियों के आधार पर उनका प्रचार करने से संतुष्ट नहीं होते। उनका मुख्य उद्देश्य यह दिखाना है कि उनका उत्पाद अन्य उत्पादों से कितना बेहतर है। यह एक दयनीय स्थिति है, और टीवी इसका सबसे बड़ा दोषी है, जहाँ लाखों दर्शकों के सामने प्रतिस्पर्धी उत्पादों को दिखाया जाता है और उनकी छवि खराब की जाती है। इस तरह के अनैतिक विपणन को रोकने के लिए कुछ नियमन होना चाहिए।”
शीर्ष 10 एजेंसियों में से एक के अध्यक्ष ने कहा, "तुलनात्मक विज्ञापन कानून के खिलाफ नहीं है, और न ही होना चाहिए। लेकिन जिस तरह से हम आज इसका अभ्यास करते हैं, वह संस्कृति, परिष्कार और सभ्य कॉर्पोरेट व्यवहार के दिखावे का उपहास करता है।"
आप दोनों चीजें एक साथ नहीं कर सकते। अगर आपको संस्कृति और परिष्कार चाहिए, तो ओपेरा का निर्माण करें। अगर आपको पैसा कमाना है, तो फिल्में बनाएं।
संस्कृति और शिष्टाचार प्रशंसनीय गुण हो सकते हैं, लेकिन विज्ञापन के क्षेत्र में नहीं।
क्या समाज तब बीमार हो जाता है जब लोग किसी उत्पाद या व्यक्ति के बारे में सबसे बुरी बात पर विश्वास करने को तैयार होते हैं, लेकिन सबसे अच्छी बात पर विश्वास करने से हिचकिचाते हैं?

क्या अखबारों का पहले पन्ने पर बुरी खबरें और पीछे के पन्नों पर समाज से जुड़ी खबरें छापना गलत है? (अगर वे ऐसी खबरें छापते भी हैं तो।)
संचार उद्योग गपशप की तरह है। यह अच्छी खबरों से नहीं, बुरी खबरों से पनपता है।
हो सकता है कि यह आपके विचार से सही तरीका न हो। बस यही स्थिति है।
आज के इस अतिसंचार वाले समाज में सफल होने के लिए, आपको समाज द्वारा निर्धारित नियमों के अनुसार चलना होगा, न कि अपने स्वयं के नियमों के अनुसार।
निराश मत होइए। लंबे समय में थोड़ी सी आलोचना, बहुत अधिक दिखावटी शेखी बघारने से बेहतर साबित हो सकती है।
ईमानदारी और निष्पक्षता से किया जाए तो यह प्रतिस्पर्धियों को सतर्क रखता है।

9

नाम की शक्ति

नाम ही वह कड़ी है जो संभावित ग्राहक के मन में उत्पाद की सूची में ब्रांड को स्थापित करती है। आज के दौर में, उत्पाद का नाम तय करना ही विपणन जगत का सबसे महत्वपूर्ण निर्णय है।
शेक्सपियर गलत थे। गुलाब को किसी और नाम से पुकारा जाए, उसकी खुशबू उतनी मीठी नहीं रहेगी। आप न केवल वही देखते हैं जो आप देखना चाहते हैं, बल्कि वही सूंघते भी हैं जो आप सूंघना चाहते हैं। इसीलिए परफ्यूम की मार्केटिंग में सबसे महत्वपूर्ण निर्णय ब्रांड का नाम होता है।
क्या "अल्फ्रेड" "चार्ली" जितनी अच्छी बिक्री कर पाता? इस पर शर्त मत लगाइए।
और कैरिबियन में स्थित हॉग द्वीप का तब तक कोई भविष्य नहीं था जब तक कि उसका नाम बदलकर पैराडाइज द्वीप नहीं कर दिया गया।
नाम का चुनाव कैसे करें
मार्गदर्शन के लिए अतीत की ओर मत देखो और किसी फ्रांसीसी रेसिंग कार चालक (शेवरले) या अपने पेरिस प्रतिनिधि की बेटी (मर्सिडीज) का नाम मत चुनो।
जो चीज़ें पहले कारगर थीं, ज़रूरी नहीं कि वो अब या भविष्य में भी कारगर हों। अतीत में, जब उत्पाद कम थे, जब संचार का स्तर कम था, तब नाम का उतना महत्व नहीं था।
आजकल, एक सुस्त और बेजान नाम लोगों के दिमाग पर असर डालने के लिए काफी नहीं है। आपको एक ऐसा नाम ढूंढना होगा जो उत्पाद की पोजिशनिंग प्रक्रिया की शुरुआत करे, एक ऐसा नाम जो संभावित ग्राहक को उत्पाद का मुख्य लाभ बताए। जैसे हेड एंड शोल्डर्स शैम्पू, इंटेंसिव केयर स्किन लोशन और क्लोज-अप टूथपेस्ट।
या फिर DieHard की तरह लंबे समय तक चलने वाली बैटरी। चिकन पकाने के नए तरीके के लिए Shake ’n Bake। और बेहतर शेविंग के लिए Edge शेविंग क्रीम। हालांकि, नाम को "सीमा से बाहर" नहीं जाना चाहिए। यानी, उत्पाद के साथ इतना अधिक जुड़ जाना कि वह एक सामान्य नाम बन जाए, यानी किसी विशिष्ट ब्रांड के

व्यापारिक नाम के बजाय अपनी श्रेणी के सभी उत्पादों के लिए एक सामान्य नाम बन जाए।
“मिलर की लाइट बियर” एक ऐसा उत्पाद नाम था जो अक्सर गलत इस्तेमाल होने लगा। अब हमारे पास श्लिट्ज़ लाइट, कूर्स लाइट, बड लाइट और कई अन्य लाइट बियर हैं। जनता और मीडिया ने जल्दी ही इस नाम को बिगाड़कर “मिलर लाइट” कर दिया, और इस तरह मिलर ने बियर के ट्रेडमार्क के रूप में “लाइट” या इसके उच्चारणिक समकक्ष शब्द के एकाधिकार का अधिकार खो दिया।
आने वाले वर्षों में, ट्रेडमार्क वकील वर्णनात्मक शब्दों को ट्रेडमार्क के रूप में उपयोग करने के खतरे के उदाहरण के तौर पर 'लाइट' का इस्तेमाल करेंगे। (वकीलों को कोडक और ज़ेरॉक्स जैसे गढ़े हुए नाम बहुत पसंद हैं।) नाम चुनना रेसिंग कार चलाने जैसा है। जीतने के लिए जोखिम उठाना पड़ता है। ऐसे नाम चुनने होते हैं जो लगभग सामान्य हों, लेकिन पूरी तरह से नहीं। अगर कभी-कभार आप सामान्य क्षेत्र में भटक जाते हैं, तो कोई बात नहीं। कोई भी विश्व चैंपियन ड्राइवर कुछ बार फिसलने के बिना शीर्ष पर नहीं पहुंचा है। एक सशक्त, सामान्य और वर्णनात्मक नाम आपके प्रतिस्पर्धियों को आपके क्षेत्र में घुसपैठ करने से रोकेगा। एक अच्छा नाम दीर्घकालिक सफलता की सर्वोत्तम गारंटी है। गपशप पत्रिका 'पीपल' के लिए एक शानदार नाम है। यह बेहद सफल रही। वहीं, इसकी नकल करने वाली पत्रिका 'अस' पत्रिका मुश्किल में है।
नाम का चुनाव कैसे न करें
दूसरी ओर, न्यूज़वीकली के लिए टाइम उतना अच्छा नाम नहीं है जितना कि अधिक सामान्य नाम न्यूज़वीक है।
टाइम अखबार ने सबसे पहले साप्ताहिक प्रकाशनों की दुनिया में कदम रखा और यह एक स्पष्ट सफलता है। लेकिन न्यूज़वीक भी उससे पीछे नहीं है। (वास्तव में, न्यूज़वीक हर साल टाइम से कहीं अधिक विज्ञापन पृष्ठ बेचता है।)
कई लोगों को लगता है कि टाइम पत्रिका के लिए एक बेहतरीन नाम है। और एक तरह से यह है भी। संक्षिप्त, आकर्षक और यादगार। लेकिन यह सूक्ष्म और पेचीदा भी है। (टाइम घड़ी उद्योग के लिए एक व्यापारिक पत्रिका भी हो सकती है।) फॉर्च्यून भी उसी तरह का नाम है। (फॉर्च्यून शेयर ब्रोकरों, कमोडिटी व्यापारियों या जुआरियों की पत्रिका हो सकती है। यह स्पष्ट नहीं है।) बिज़नेस वीक कहीं बेहतर नाम है। और यह कहीं अधिक सफल पत्रिका भी है।

नाम भी समय के साथ अप्रचलित हो जाते हैं, जिससे सतर्क प्रतिस्पर्धियों के लिए अवसर खुल जाते हैं।
एस्क्वायर नाम शहर के नौजवानों की पत्रिका के लिए बहुत अच्छा था। जब नौजवान अपने नाम के आगे जॉन जे. स्मिथ, एस्क्वायर लिखते थे। लेकिन एस्क्वायर की बादशाहत प्लेबॉय के हाथों फीकी पड़ गई। प्लेबॉय कौन होता है और उसकी दिलचस्पी किसमें होती है, यह तो सब जानते हैं। लड़कियों में, है ना? लेकिन एस्क्वायर कौन होता है? और उसकी दिलचस्पी किसमें होती है?
कई वर्षों से, यॉटिंग समुद्री क्षेत्र की अग्रणी पत्रिका रही है। लेकिन आज कितने अमीर लोग नौकाओं के मालिक हैं? इसलिए हर साल सेल मैगज़ीन की बिक्री यॉटिंग के करीब पहुंचती जा रही है।
जब लगभग सभी विज्ञापन अखबारों और पत्रिकाओं में ही छपते थे, तब विज्ञापन जगत को समर्पित पत्रिका के लिए 'प्रिंटर्स इंक' एक अच्छा नाम था। लेकिन आज रेडियो और टेलीविजन भी प्रिंट मीडिया जितने ही महत्वपूर्ण हैं। इसलिए 'प्रिंटर्स इंक' अब बंद हो चुकी है और 'एडवरटाइजिंग एज' का बोलबाला है।
आज दुनिया के सबसे सशक्त प्रकाशनों में से एक वॉल स्ट्रीट जर्नल है। इसका कोई वास्तविक प्रतिस्पर्धी नहीं है। लेकिन एक दैनिक व्यावसायिक समाचार पत्र के लिए वॉल स्ट्रीट जर्नल नाम कुछ कमजोर लगता है। नाम से ऐसा प्रतीत होता है कि इसका झुकाव केवल वित्तीय मुद्दों तक ही सीमित है। जबकि यह प्रकाशन व्यापक रूप से व्यावसायिक विषयों को कवर करता है।
ऐसे अवलोकनों से ही अवसर उत्पन्न होते हैं।
अपनी ही रचनाओं से बेहद प्यार करने वाले इंजीनियर और वैज्ञानिक कुछ बेहद खराब नामों के लिए जिम्मेदार हैं। उदाहरण के लिए, XD-12 जैसे नाम। (संभवतः इसका मतलब "प्रायोगिक डिजाइन संख्या 12" है।) ये ऐसे अंदरूनी मजाक हैं जिनका संभावित ग्राहक के मन में कोई अर्थ नहीं होता।
उदाहरण के लिए, मेनन ई को ही ले लीजिए। लोग बातों को अक्षरशः लेते हैं और उन्हें अक्षरशः ही लेते हैं। 10 मिलियन डॉलर के विज्ञापन अभियान के बावजूद मेनन ई डिओडोरेंट असफल होने के लिए अभिशप्त था। समस्या डिब्बे पर लिखे नाम में थी। शुरुआती विज्ञापन में भी यह स्वीकार किया गया था कि यह विचार थोड़ा असामान्य है। "विटामिन ई, अविश्वसनीय रूप से, एक डिओडोरेंट है।"

सामान्य जानकारी के लिए, पाँच सबसे आम शुरुआती अक्षर S, C, P, A और T हैं। पाँच सबसे कम आम शुरुआती अक्षर X, Z, Y, Q और K हैं। हर आठ अंग्रेजी शब्दों में से एक शब्द S से शुरू होता है। हर 3000 शब्दों में से एक शब्द X से शुरू होता है।
नकारात्मक नाम भी सकारात्मक हो सकते हैं। प्रौद्योगिकी लगातार नए और बेहतर उत्पाद बना रही है। फिर भी, अक्सर जन्म के समय ही उन्हें घटिया नकल वाले नामों से कलंकित कर दिया जाता है।
उदाहरण के लिए, मार्जरीन को ही ले लीजिए। हालाँकि यह उत्पाद दशकों से मौजूद है, फिर भी इसे नकली मक्खन ही माना जाता है। (प्रकृति को धोखा देना ठीक नहीं है।)
शुरुआत में बेहतर नाम का चुनाव मददगार साबित हो सकता था। मार्जरीन को क्या नाम दिया जाना चाहिए था? ज़ाहिर है, "सोया बटर"—मूंगफली के मक्खन की परंपरा में एक नाम।
"मार्जरीन" जैसे नाम के साथ मनोवैज्ञानिक समस्या यह है कि यह भ्रामक है। यह उत्पाद के मूल स्रोत को छिपाता है।
सभी जानते हैं कि मक्खन दूध से बनता है। लेकिन मार्जरीन किससे बनता है? क्योंकि उत्पाद का स्रोत छिपा हुआ है, इसलिए ग्राहक को लगता है कि मार्जरीन में कुछ न कुछ गड़बड़ जरूर होगी।
उत्पाद को सबके सामने लाना: नकारात्मक प्रतिक्रियाओं से उबरने का पहला कदम उत्पाद को सबके सामने लाना है। सोया बटर जैसे नकारात्मक नाम का इस्तेमाल करके जानबूझकर स्थिति को ध्रुवीकृत करना।
एक बार यह हो जाने पर, गाय के मक्खन की तुलना में सोया मक्खन के फायदों को बेचने के लिए एक दीर्घकालिक कार्यक्रम विकसित करना संभव हो जाता है। ऐसे कार्यक्रम का एक अनिवार्य घटक "उत्पत्ति का गौरव" है, जो सोया नाम से ही स्पष्ट होता है।
रंगीन से नीग्रो और फिर काले रंग में परिवर्तन के मामले में भी यही सिद्धांत लागू होता है।
"नीग्रो" एक घिसा-पिटा नाम है, जो नीग्रो लोगों को हमेशा के लिए दूसरे दर्जे के नागरिक के रूप में परिभाषित करता है। "रंगीन" शब्द स्थिति को पर्याप्त रूप से स्पष्ट नहीं करता। इसका निहितार्थ यह है कि जितना कम रंगीन हो, उतना ही बेहतर।

"काला" होना कहीं बेहतर विकल्प है। यह "कालेपन के गौरव" को बढ़ावा देता है, जो दीर्घकालिक समानता की दिशा में पहला और सबसे महत्वपूर्ण कदम है। (हो सकता है आप श्वेत होना पसंद करें, लेकिन मैं काला होना पसंद करता हूँ।) लोगों या उत्पादों का नामकरण करते समय, आपको अपने प्रतिस्पर्धियों को उन शब्दों का अनुचित रूप से उपयोग करने की अनुमति नहीं देनी चाहिए जिनकी आपको अपने उत्पादों का वर्णन करने के लिए आवश्यकता होती है। जैसे मार्जरीन के मामले में मक्खन। या कॉर्न सिरप के मामले में चीनी।
कुछ साल पहले वैज्ञानिकों ने मक्के के स्टार्च से मिठास पैदा करने का तरीका खोज निकाला। नतीजा: डेक्सट्रोज, कॉर्न सिरप और हाई-फ्रक्टोज कॉर्न सिरप जैसे उत्पाद सामने आए।
“हाई-फ्रक्टोज कॉर्न सिरप” जैसे नामों के कारण, यह आश्चर्य की बात नहीं है कि व्यापार जगत में भी इन उत्पादों को सुक्रोज या “असली चीनी” की तुलना में नकली या घटिया माना जाता था। इसलिए कॉर्न सिरप के प्रमुख आपूर्तिकर्ताओं में से एक, कॉर्न प्रोडक्ट्स ने अपने स्वीटनर को “कॉर्न शुगर” नाम देने का निर्णय लिया। इस कदम से कंपनी को मक्के को गन्ने और चुकंदर के बराबर दर्जा देने में सफलता मिली।
विज्ञापन में कहा गया है, "तीनों प्रकार की चीनी पर विचार करें: गन्ना, चुकंदर और मक्का।"
मार्केटिंग से जुड़े लोगों को यह पता होना चाहिए कि कई उद्योगों में जेनेरिक दवाओं का संरक्षक संघीय व्यापार आयोग (एफटीसी) है। लेकिन एफटीसी को मनाया जा सकता है। “अगर हम इसे चीनी नहीं कह सकते, तो क्या हम किसी शीतल पेय में कॉर्न सिरप डालकर उसे ‘शुगर-फ्री’ कह सकते हैं?”
विशेष हित समूह एक अच्छे नाम की ताकत को पहचानते हैं। "जीवन का अधिकार" आंदोलन और "निष्पक्ष व्यापार" कानून इसके दो उदाहरण हैं।
और कौन सा सीनेटर या प्रतिनिधि "स्वच्छ वायु अधिनियम" नामक विधेयक का विरोध करने का साहस करेगा?
“निष्पक्ष व्यापार” जैसी स्थापित अवधारणा के विरुद्ध कार्य करते समय, प्रतिस्पर्धियों का नाम बदलने का प्रयास न करना महत्वपूर्ण है। ऐसा करने से केवल दर्शकों में भ्रम की स्थिति उत्पन्न होगी।
निष्पक्ष व्यापार कानूनों की व्यापक उपभोक्ता स्वीकृति का मुकाबला करने के लिए, विपक्ष ने इसे "मूल्य नियंत्रण" कानून का नाम देने की कोशिश की।

निष्पक्ष व्यापार कानूनों को लागू करने वाले कई राज्यों द्वारा इन्हें निरस्त किए जाने में कई साल लग गए।
इससे बेहतर रणनीति यह है कि नाम को उलट दिया जाए। यानी, उन्हीं शब्दों का प्रयोग करके अर्थ को पूरी तरह से बदल देना। "व्यापार के लिए उचित, लेकिन उपभोक्ता के लिए अनुचित" इस रणनीति का एक उदाहरण है।
इससे भी बेहतर यह है कि शक्तिशाली नाम जड़ पकड़ने से पहले ही विपक्ष का नाम बदल दिया जाए। "मूल्य नियंत्रण" शायद एक अवरोधक रणनीति के रूप में काम कर सकता था, लेकिन केवल खेल की शुरुआत में। यह पहले होने के महत्व का एक और उदाहरण है।
डेविड, माइकल, ह्यूबर्ट और एल्मर। इस आम धारणा के बावजूद कि यह "केवल एक नाम" है, इस बात के बढ़ते प्रमाण मिल रहे हैं कि किसी व्यक्ति का नाम जीवन के खेल में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है।
मनोविज्ञान के दो प्रोफेसर, डॉ. हर्बर्ट हरारी और डॉ. जॉन डब्ल्यू. मैकडेविड, यह पता लगाने की कोशिश कर रहे थे कि प्राथमिक विद्यालय के छात्र असामान्य नामों वाले सहपाठियों का मजाक क्यों उड़ाते हैं।
इसलिए उन्होंने चौथी और पाँचवीं कक्षा के विद्यार्थियों द्वारा कथित तौर पर लिखी गई रचनाओं को दिए गए विभिन्न नामों के साथ प्रयोग किया। विशेष रूप से, नामों के दो समूह इस सिद्धांत को स्पष्ट करते हैं।
कुछ रचनाओं पर दो लोकप्रिय नाम (डेविड और माइकल) और दो कम लोकप्रिय नाम (ह्यूबर्ट और एल्मर) लिखे थे। प्रत्येक रचना को प्राथमिक विद्यालय के शिक्षकों के एक अलग समूह को मूल्यांकन के लिए दिया गया था। (प्रयोग में भाग लेने वाले शिक्षकों के पास यह मानने का कोई कारण नहीं था कि वे सामान्य स्कूली प्रश्नपत्रों का मूल्यांकन नहीं कर रहे थे।)
क्या आप विश्वास करेंगे कि डेविड और माइकल के नाम से लिखी गई रचनाओं को एल्मर और ह्यूबर्ट के नाम से लिखी गई रचनाओं की तुलना में औसतन एक ग्रेड अधिक मिला? प्रोफेसरों का कहना है, "शिक्षकों को अपने अनुभव से पता है कि ह्यूबर्ट या एल्मर जैसे नाम वाले छात्र आमतौर पर असफल होते हैं।"
उन मशहूर हस्तियों के बारे में क्या कहेंगे जिनके पहले नाम अजीब हैं? उदाहरण के लिए, ह्यूबर्ट हम्फ्री और एडलाई स्टीवेन्सन। दोनों ही रिचर्ड और ड्वाइट जैसे लोकप्रिय नामों वाले लोगों से पीछे रह गए।

अगर रिचर्ड हम्फ्री ह्यूबर्ट निक्सन के खिलाफ चुनाव लड़ते तो क्या होता? क्या अमेरिका ह्यूबर्ट निक्सन को चुन पाता?
जिमी, जेरी, रिचर्ड, लिंडन, जॉन, ड्वाइट, हैरी, फ्रैंकलिन। हर्बर्ट के बाद से व्हाइट हाउस में किसी "हारने वाले" का नाम नहीं आया है।
और 1928 में हर्बर्ट हूवर ने किसे हराया था? एक और ऐसे व्यक्ति को जिसका नाम ही हारने वाला था, अल्फ्रेड।
1932 में, जब हर्बर्ट ने फ्रैंकलिन जैसे "विजेता" नाम के खिलाफ चुनाव लड़ा, तो वह हार गए। और उन्हें बुरी तरह हार का सामना करना पड़ा।
एडसेल नाम के किसी व्यक्ति से आप और क्या उम्मीद करेंगे? फोर्ड द्वारा एडसेल कार लॉन्च करने से पहले ही एडसेल एक असफल नाम था। और इस नाम ने मार्केटिंग की विफलता में योगदान दिया।
उदाहरण के लिए, सिरिल और जॉन को लें। मनोवैज्ञानिक डेविड शेपर्ड के अनुसार, जो लोग इन नामों वाले किसी व्यक्ति को नहीं जानते, वे भी सिरिल को धूर्त और जॉन को भरोसेमंद मानते हैं।
आपको वही देखने को मिलता है जिसकी आप उम्मीद करते हैं। और एक बुरा या अनुचित नाम एक ऐसी श्रृंखला प्रतिक्रिया को जन्म देता है जो केवल आपकी प्रारंभिक प्रतिकूल राय की पुष्टि करती है।
एल्मर एक हारा हुआ इंसान है। देखो, वो अपना काम ठीक से नहीं कर रहा है। मैंने तुमसे कहा था ना, एल्मर एक हारा हुआ इंसान है।
एक सच्ची कहानी। न्यूयॉर्क के एक बैंक में अकाउंट ऑफिसर का नाम यंग जे. बूज़र था। एक बार जब एक ग्राहक ने "यंग बूज़र" से बात करने की इच्छा जताई, तो स्विचबोर्ड ऑपरेटर ने उससे कहा, "हमारे यहाँ ऐसे कई लोग हैं। आप किससे बात करना चाहते हैं?"
आकाश में ह्यूबर्ट और एल्मर
नाम ही संदेश और मन के बीच संपर्क का पहला बिंदु है।
संदेश की प्रभावशीलता नाम की सौंदर्य दृष्टि से अच्छाई या बुराई पर निर्भर नहीं करती, बल्कि नाम की उपयुक्तता पर निर्भर करती है।
उदाहरण के तौर पर, एयरलाइन उद्योग को ही ले लीजिए। घरेलू स्तर पर सबसे बड़ी चार एयरलाइनें यूनाइटेड, अमेरिकन, डेल्टा और... हैं।

अच्छा, क्या आप उस एयरलाइन का नाम जानते हैं जो "स्वतंत्र दुनिया की सभी एयरलाइनों में दूसरी सबसे बड़ी यात्री वाहक" है, जैसा कि एयरलाइन के एक विज्ञापन नारे में कहा गया है?
जी हाँ। ईस्टर्न एयरलाइंस।
सभी एयरलाइनों की तरह, ईस्टर्न एयरलाइंस ने भी उतार-चढ़ाव देखे हैं। दुर्भाग्य से, उतार-चढ़ाव ज़्यादा रहे हैं। चार सबसे बड़ी घरेलू एयरलाइनों में, ईस्टर्न एयरलाइंस यात्री सर्वेक्षणों में लगातार चौथे स्थान पर रहती है।
क्यों? क्योंकि ईस्टर्न एयरलाइंस का क्षेत्रीय नाम इसे संभावित ग्राहकों के मन में अमेरिकन और यूनाइटेड जैसी बड़ी राष्ट्रीय स्तर की एयरलाइंस से अलग श्रेणी में रखता है।
ईस्टर्न नाम इस एयरलाइन को पीडमोंट, ओज़ार्क और सदर्न जैसी एयरलाइनों की श्रेणी में रखता है।
आपको वही देखने को मिलता है जिसकी आप उम्मीद करते हैं। अमेरिकन या यूनाइटेड एयरलाइंस में खराब अनुभव झेलने वाला यात्री कहता है, "बस ऐसी ही एक घटना हो गई।" यह उस अच्छी सेवा का अपवाद था जिसकी उसे उम्मीद थी। ईस्टर्न एयरलाइंस में खराब अनुभव झेलने वाले यात्री का कहना है, "ये वही ईस्टर्न एयरलाइंस की बात है।" यानी, उन्हें जिस खराब सेवा की उम्मीद थी, उसका सिलसिला जारी रहा।
ऐसा नहीं है कि ईस्टर्न ने कोशिश नहीं की। कुछ साल पहले, ईस्टर्न ने कुछ बड़े-बड़े मार्केटिंग विशेषज्ञों को काम पर रखा और पूरी ताकत लगा दी। अपनी प्रतिष्ठा सुधारने के प्रयास में ईस्टर्न उन पहले विमानों को रंगने, भोजन को बेहतर बनाने और फ्लाइट अटेंडेंट को आकर्षक पोशाक पहनाने वाले उपायों में से एक था।
और ईस्टर्न ने पैसा खर्च करने में कोई संकोच नहीं किया है। साल दर साल, इसका विज्ञापन बजट उद्योग में सबसे बड़े बजटों में से एक रहा है। हाल ही के एक वर्ष में, ईस्टर्न ने विज्ञापन पर 70 मिलियन डॉलर से अधिक खर्च किए। इतनी बड़ी रकम के लिए, ईस्टर्न एयरलाइंस के बारे में आपका क्या विचार है? आपको क्या लगता है कि वे कहाँ-कहाँ उड़ान भरते हैं? पूर्वी तट पर ऊपर-नीचे, न्यूयॉर्क, बोस्टन, फिलाडेल्फिया, वाशिंगटन, मियामी तक, है ना?

वैसे, ईस्टर्न एयरलाइंस सेंट लुइस, न्यू ऑरलियन्स, अटलांटा, डेनवर, लॉस एंजिल्स, सिएटल, अकापुल्को और मैक्सिको सिटी के लिए भी उड़ान भरती है। आप किसी क्षेत्रीय नाम पर "मानवता के पंख" नहीं लगा सकते। जब संभावित ग्राहकों को विकल्प दिया जाता है, तो वे राष्ट्रीय एयरलाइन को प्राथमिकता देंगे, न कि क्षेत्रीय एयरलाइन को।
एयरलाइन की समस्या इस बात का एक उदाहरण है कि लोग वास्तविकता और धारणा को अलग करने में कितनी कठिनाई महसूस करते हैं। कई अनुभवी मार्केटिंग विशेषज्ञ ईस्टर्न एयरलाइंस की स्थिति को देखकर कहते हैं, "ईस्टर्न एयरलाइंस की परेशानी का कारण उसका नाम नहीं है। बल्कि खराब सेवा, खाना, सामान संभालने का तरीका और चिड़चिड़े फ्लाइट अटेंडेंट हैं।" धारणा ही वास्तविकता है।
पीडमोंट एयरलाइंस के बारे में आपकी क्या राय है? ओज़ार्क एयरलाइंस के बारे में क्या? और एलेघेनी के बारे में क्या?
एलेघेनी ने तो हार मान ली और यूएसएएयर बन गई। यहां तक कि नॉर्थ सेंट्रल और सदर्न एयरलाइंस ने भी हार मानकर विलय कर रिपब्लिक एयरलाइंस बना ली। दोनों एयरलाइंस अच्छा प्रदर्शन कर रही हैं।
एक और आम नाम की समस्या दो कंपनियों द्वारा दर्शायी जाती है जिनका मुख्यालय एक्रोन, ओहियो में है।
यदि किसी कंपनी का नाम (गुडरिच) उसी क्षेत्र की किसी बड़ी कंपनी (गुडइयर) के नाम से मिलता-जुलता हो तो कंपनी क्या करती है?
गुडरिच को समस्याएं हैं। शोध से पता चलता है कि वे पहिये का पुनः आविष्कार कर सकते हैं और इसका अधिकांश श्रेय गुडइयर को मिलेगा।
इसमें कोई आश्चर्य की बात नहीं है कि बी. एफ. गुडरिच इस समस्या को पहचानता है। उन्होंने कुछ साल पहले एक विज्ञापन में इसे इस प्रकार व्यक्त किया था: बेंजामिन फ्रैंकलिन गुडरिच का अभिशाप। उनका नाम। यह है
भाग्य की एक क्रूर दुर्घटना यह थी कि हमारे सबसे बड़े प्रतियोगी का
यह नाम हमारे संस्थापक के नाम से लगभग मिलता-जुलता निकला।
गुडइयर। गुडरिच। बेहद भ्रामक।
विज्ञापन के निचले भाग में लिखा है: "अगर आप गुडरिच चाहते हैं, तो आपको बस गुडरिच को याद रखना होगा।"

दूसरे शब्दों में कहें तो, यह गुडरिच की समस्या बिल्कुल नहीं है। यह आपकी समस्या है।
बी. एफ. गुडरिच अमेरिका में स्टील बेल्टेड रेडियल-प्लाई टायरों का विपणन करने वाली पहली घरेलू कंपनी थी। फिर भी, कई वर्षों बाद जब टायर खरीदारों से पूछा गया कि कौन सी कंपनी स्टील बेल्टेड रेडियल टायर बनाती है, तो 56 प्रतिशत ने गुडइयर का नाम लिया, जबकि गुडइयर घरेलू बाजार के लिए इनका उत्पादन नहीं करती थी। केवल 47 प्रतिशत ने गुडरिच का नाम लिया, जबकि गुडइयर इनका उत्पादन करती थी।
एक्रोन में कहावत है, "गुडरिच इसका आविष्कार करता है। फायरस्टोन इसे विकसित करता है। गुडइयर इसे बेचता है।"
हर साल गुडइयर की बढ़त बढ़ती जा रही है। आज यह गुडरिच से तीन गुना ज़्यादा बिकती है। यानी अमीर और अमीर होते जा रहे हैं। ठीक है।
लेकिन अजीब बात यह है कि हारने वाली कंपनी के विज्ञापन को ही सारी पब्लिसिटी मिल रही है। "हम दूसरे लोग हैं" वाले विज्ञापन को प्रेस में काफी सकारात्मक प्रतिक्रिया मिली, लेकिन टायर खरीदने वाली जनता से उसे उतनी सराहना नहीं मिली। सिर्फ नाम भर से गुडरिच अपने बड़े प्रतिद्वंद्वी की धूल चाटने के लिए मजबूर हो गई है।
टोलेडो की तीन जुड़वां बहनें
यदि एक्रोन की जुड़वां कंपनियां उलझन भरी लगती हैं, तो टोलेडो की तीन कंपनियों की दुर्दशा पर विचार करें: ओवेन्स-इलिनोइस, ओवेन्स-कॉर्निंग फाइबरग्लास और लिब्बी-ओवेन्स-फोर्ड।
ये कोई छोटी-मोटी कंपनियां भी नहीं हैं। ओवेन्स-इलिनोइस 3.5 अरब डॉलर की कंपनी है। ओवेन्स-कॉर्निंग फाइबरग्लास 3 अरब डॉलर की कंपनी है। और लिब्बी-ओवेन्स-फोर्ड 1.75 अरब डॉलर की कंपनी है।
ओवेन्स-कॉर्निंग फाइबरग्लास के दृष्टिकोण से इस भ्रम की समस्या को देखें। ओवेन्स का संबंध आमतौर पर इलिनोइस से होता है। ओवेन्स-इलिनोइस एक बड़ी कंपनी है जिसका ओवेन्स नाम पर अधिक मजबूत दावा है।
कॉर्निंग का नाम आमतौर पर कांच से जुड़ा होता है। न्यूयॉर्क के पास ही कॉर्निंग शहर में कॉर्निंग ग्लास वर्क्स स्थित है, जो 1.7 अरब डॉलर की कंपनी है। इसने कॉर्निंग नाम को कांच की अवधारणा से मजबूती से जोड़ने में सफलता हासिल की है।

तो अब ओवेन्स-कॉर्निंग फाइबरग्लास के लिए क्या बचा है?
फाइबरग्लास।
शायद इसीलिए कंपनी ऐसे विज्ञापन चलाती है जिनमें लिखा होता है, "ओवेन्स-कॉर्निंग ही फाइबरग्लास है।" दूसरे शब्दों में कहें तो, अगर आपको फाइबरग्लास चाहिए, तो आपको बस ओवेन्स-कॉर्निंग का नाम याद रखना होगा। अगर कंपनी अपना नाम बदलकर फाइबरग्लास कॉर्पोरेशन रख ले तो यह बहुत आसान हो जाएगा। फिर अगर आपको फाइबरग्लास (छोटे अक्षर "f" के साथ) चाहिए, तो आपको बस फाइबरग्लास (बड़े अक्षर "F" के साथ) याद रखना होगा। यह कदम कंपनी के मुख्य उद्देश्य पर ध्यान केंद्रित करने में मदद करेगा, जो कि फाइबरग्लास को एक सामान्य नाम से वापस एक ब्रांड नाम में बदलना है।
यदि आपका नाम ह्यूबर्ट, एल्मर, ईस्टर्न, गुडरिच या ओवेन्स-कॉर्निंग फाइबरग्लास है, तो आपको क्या करना चाहिए? इसे बदल दें।
लेकिन तर्क के बावजूद नाम बदलना दुर्लभ है। अधिकांश कंपनियों को लगता है कि उनके मौजूदा नाम में ही उनकी बहुत अधिक प्रतिष्ठा है। "हमारे ग्राहक और कर्मचारी कभी भी नया नाम स्वीकार नहीं करेंगे।"
ओलिन, मोबिल, यूनिरॉयल और ज़ेरॉक्स के बारे में क्या? और एक्सॉन कॉर्पोरेशन के बारे में क्या? कुछ ही साल पहले एक्सॉन ने अपना नाम बदला था...
अच्छा, क्या आपको याद है कि एक्सॉन का पुराना नाम क्या था? नहीं, यह एस्सो नहीं था और न ही हंबल ऑयल या एन्जे, हालांकि कंपनी ने अपने मार्केटिंग कार्यों में इन नामों का इस्तेमाल किया था।
एक्सॉन कॉर्पोरेशन का पुराना नाम स्टैंडर्ड ऑयल ऑफ न्यू जर्सी था। देखिए, कुछ साल और कुछ डॉलर में कितना कुछ बदल सकता है।
बदनामी का सिर्फ नकारात्मक प्रभाव होता है। जब बदनामी होती है, तो हालात और भी बदतर हो जाते हैं। जब बदनामी होती है, तो हालात बेहतर हो जाते हैं। महाद्वीपीय भ्रम
क्या आप 4.6 अरब डॉलर की कंपनी 'द कॉन्टिनेंटल ग्रुप, इंक.' और 4 अरब डॉलर की कंपनी 'द कॉन्टिनेंटल कॉर्पोरेशन' के बीच का अंतर जानते हैं? बहुत कम लोग यह अंतर जानते हैं, जब तक उन्हें पता नहीं चलता कि 'द कॉन्टिनेंटल ग्रुप' दुनिया की सबसे बड़ी डिब्बाबंद खाद्य निर्माता कंपनी है और 'कॉन्टिनेंटल कॉर्पोरेशन' एक बड़ी बीमा कंपनी है।

“अहा, हाँ। कॉन्टिनेंटल कैन और कॉन्टिनेंटल इंश्योरेंस। अब मुझे पता चल गया कि आप किन कंपनियों की बात कर रहे थे।”
कोई कंपनी "कैन" और "बीमा" जैसे शब्दों को छोड़कर "समूह" और "निगम" जैसे गुमनाम शब्दों का इस्तेमाल क्यों करेगी? इसका सीधा सा जवाब यह है कि ये दोनों कंपनियां सिर्फ कैन और बीमा ही नहीं बेचतीं, बल्कि और भी बहुत कुछ बेचती हैं।
लेकिन क्या किसी गुमनाम नाम पर पहचान बनाना संभव है? ऐसा होना मुश्किल है, खासकर तब जब आप कॉन्टिनेंटल नाम पर दावा करने वाली अन्य कंपनियों के अस्तित्व पर विचार करें। इनमें कॉन्टिनेंटल ऑयल, कॉन्टिनेंटल टेलीफोन, कॉन्टिनेंटल ग्रेन और कॉन्टिनेंटल इलिनोइस कॉर्प शामिल हैं। (वैसे, ये सभी अरबों डॉलर की कंपनियां हैं।)
या फिर उस सेक्रेटरी के बारे में सोचिए जिसका बॉस कहता है, "मुझे कॉन्टिनेंटल से फोन पर बात करवाओ।" अकेले मैनहट्टन में ही टेलीफोन डायरेक्टरी में कॉन्टिनेंटल से शुरू होने वाले 235 नंबर दर्ज हैं।

10

गुमनाम जाल

“मैं लॉस एंजिल्स जा रहा हूँ,” एक कॉर्पोरेट अधिकारी कहेगा। “और फिर मुझे न्यूयॉर्क की यात्रा करनी है।” लॉस एंजिल्स को अक्सर एल.ए. क्यों कहा जाता है, जबकि न्यूयॉर्क को शायद ही कभी एन.वाई. कहा जाता है?
“मैंने कुछ साल जीई में काम किया और फिर वेस्टर्न यूनियन में चला गया।” जनरल इलेक्ट्रिक को अक्सर जीई क्यों कहा जाता है, जबकि वेस्टर्न यूनियन को शायद ही कभी डब्ल्यूयू कहा जाता है?
जनरल मोटर्स को अक्सर जीएम कहा जाता है, अमेरिकन मोटर्स को अक्सर एएम कहा जाता है, लेकिन फोर्ड मोटर को लगभग कभी भी एफएम नहीं कहा जाता है। ध्वन्यात्मक संक्षिप्त रूप
यहां जो सिद्धांत काम कर रहा है वह ध्वन्यात्मक संक्षिप्ताक्षर है। अमेरिका के रेडियो कॉर्पोरेशन में 12 शब्दांश होते हैं। इसलिए इसमें कोई आश्चर्य नहीं कि अधिकांश लोग आर-सी-ए का उपयोग करते हैं, जिसमें तीन शब्दांश होते हैं।
जनरल इलेक्ट्रिक शब्द में छह अक्षर होते हैं, इसलिए ज्यादातर लोग जी-ई का इस्तेमाल करते हैं, जिसमें दो अक्षर होते हैं।
जनरल मोटर्स को अक्सर जीएम कहा जाता है। अमेरिकन मोटर्स को अक्सर एएम कहा जाता है। लेकिन फोर्ड मोटर्स को लगभग कभी भी एफएम नहीं कहा जाता। केवल एक अक्षर 'फोर्ड' ही सब कुछ कह देता है।
लेकिन जहां उच्चारण का कोई लाभ नहीं होता, वहां ज्यादातर लोग संक्षिप्ताक्षरों का इस्तेमाल नहीं करते। न्यूयॉर्क और एन.वाई. दोनों में दो अक्षर होते हैं। इसलिए एन.वाई. को अक्सर लिखा तो जाता है, लेकिन शायद ही कभी बोला जाता है।
लॉस एंजेलिस चार अक्षरों का शब्द है, इसलिए अक्सर एल.ए. का प्रयोग किया जाता है। यह भी ध्यान देने योग्य है कि सैन फ्रांसिस्को, जो कि चार अक्षरों का शब्द है, को शायद ही कभी "एस.एफ." के रूप में संक्षिप्त किया जाता है। क्यों? क्योंकि सैन फ्रांसिस्को के लिए एक दो अक्षरों का शब्द (फ्रिस्को)

पहले से ही मौजूद है। यही कारण है कि लोग न्यू जर्सी के लिए "एन.जे." की बजाय "जर्सी" कहते हैं।
जब लोगों के सामने एक शब्द या अक्षरों के समूह का विकल्प होता है, जिनकी ध्वन्यात्मक लंबाई बराबर होती है, तो वे हमेशा शब्द का ही प्रयोग करेंगे, न कि अक्षरों का।
ध्वन्यात्मक लंबाई कभी-कभी आपको भ्रमित कर सकती है। WU अक्षर Western Union नाम से काफी छोटे दिखते हैं। लेकिन ध्वन्यात्मक रूप से उनकी लंबाई बिल्कुल बराबर है। डबल-यू यू। वेस्टर्न यूनियन। (W को छोड़कर, अंग्रेजी भाषा के बाकी सभी अक्षर एक शब्दांश के होते हैं।)
ग्राहक कंपनियों का नाम उनके उच्चारण के आधार पर लेते हैं, लेकिन जिन कंपनियों की वे बात करते हैं, उनका खुद को देखने का तरीका अलग होता है। कंपनियां दृश्य-उन्मुख होती हैं। वे नाम के उच्चारण की परवाह किए बिना, उसके दिखने को सही बनाने में बहुत मेहनत करती हैं।
दृश्य संक्षिप्त रूप
कारोबारी लोग भी इसी जाल में फंस जाते हैं। सबसे पहले तो उनका उपनाम ही बदल जाता है। जब युवा एडमंड गेराल्ड ब्राउन जनरल मैन्युफैक्चरिंग कॉर्पोरेशन में कार्यकारी पद की सीढ़ी चढ़ना शुरू करते हैं, तो आंतरिक पत्रों और ज्ञापनों में उन्हें तुरंत ई. जी. ब्राउन (जीएमसी) के रूप में लिखा जाने लगता है।
लेकिन मशहूर होने के लिए, आपको संक्षिप्त अक्षरों का इस्तेमाल करने से बचना होगा—यह बात ज़्यादातर राजनेता जानते हैं। इसीलिए ई. एम. कैनेडी और जे. ई. कार्टर खुद को टेड कैनेडी और जिमी कार्टर के नाम से पेश करते हैं। दरअसल, नई पीढ़ी के राजनेता न तो मध्य नाम का इस्तेमाल करते हैं और न ही अपने नाम के पहले अक्षर का। जैक केम्प, गैरी हार्ट, बिल ब्रैडली, जॉर्ज बुश, रोनाल्ड रीगन।
एफडीआर और जेएफके के बारे में क्या? विडंबना यह है कि एक बार जब आप शीर्ष पर पहुँच जाते हैं, एक बार जब आप प्रसिद्ध हो जाते हैं, तो संक्षिप्त नामों का उपयोग बिना किसी अस्पष्टता के किया जा सकता है। फ्रैंकलिन डेलानो रूजवेल्ट और जॉन फिट्जगेराल्ड कैनेडी प्रसिद्धि प्राप्त करने के बाद ही संक्षिप्त नामों का उपयोग कर सके। उससे पहले नहीं।

अगली चीज़ जो बदल जाती है, वह है कंपनी का नाम। कागज़ और टाइपिंग का समय बचाने के लिए शुरू में जो एक दृश्य संक्षिप्त रूप में इस्तेमाल होता है, वही अंततः सफलता का प्रतीक बन जाता है।
आईबीएम, एटी एंड टी, जीई, 3 एम। कभी-कभी ऐसा लगता है कि फॉर्च्यून 500 में सदस्यता पाना आसानी से पहचाने जाने वाले नामों के संक्षिप्त अक्षरों पर निर्भर करता है। वह उपनाम जो दुनिया को बताता है कि आपने सफलता हासिल कर ली है।
तो आज हमारे पास एएम इंटरनेशनल, एएमएक्स, एएमएफ, एएमपी, बीओसी, सीबीआई इंडस्ट्रीज, सीएफ इंडस्ट्रीज, सीपीसी इंटरनेशनल, ईजी एंड जी, एफएमसी, जीएएफ, आईसी इंडस्ट्रीज, आईटीटी, एलटीवी, एमईआई, एनसीआर, एनएल इंडस्ट्रीज, एनवीएफ, पीपीजी इंडस्ट्रीज, एससीएम, टीआरडब्ल्यू और वीएफ जैसे नाम हैं। ये कोई मामूली कंपनियां नहीं हैं। ये सभी कंपनियां वर्तमान में फॉर्च्यून की 500 सबसे बड़ी औद्योगिक कंपनियों की सूची में शामिल हैं। सूची में सबसे छोटी कंपनी, एएम इंटरनेशनल, ने हाल ही के एक वर्ष में 598 मिलियन डॉलर की बिक्री की और इसमें 10,000 से अधिक कर्मचारी कार्यरत हैं। (आप शायद इन्हें पूर्व एड्रेसोग्राफ मल्टीग्राफ कॉर्प के रूप में पहचानते होंगे।) यदि आप फॉर्च्यून 500 सूची में प्रत्येक प्रारंभिक कंपनी के आकार में अगली कंपनी का चयन करते हैं, तो आपको निम्नलिखित कंपनियां मिलेंगी: एलेघेनी इंटरनेशनल, अमेरिकन मोटर्स, एमस्टार, ब्रिस्टल-मायर्स, सेलेनीज, क्लुएट पीबॉडी, कंसोलिडेटेड फूड्स, डेटा जनरल, गैनेट, हार्टमार्क्स, एच. जे. हेंज, हेवलेट-पैकार्ड, इंस्पिरेशन रिसोर्सेज, लीवर ब्रदर्स, लुइसियाना लैंड एंड एक्सप्लोरेशन, मोहास्को, नेशनल कोऑपरेटिव रिफाइनरी एसोसिएशन, नॉर्थ अमेरिकन फिलिप्स, प्रॉक्टर एंड गैंबल, जी. डी. सियरल, वियरटन स्टील और वेस्टमोर्लैंड कोल।
कंपनियों की कौन सी सूची अधिक प्रसिद्ध है? नाम वाली कंपनियों की सूची, बिल्कुल।
आईटीटी और एनसीआर जैसी कुछ शुरुआती कंपनियां निस्संदेह काफी प्रसिद्ध हैं। लेकिन एफडीआर और जेएफके की तरह, ये कंपनियां अपने नाम बदलकर संक्षिप्त अक्षरों का उपयोग करने से पहले ही काफी मशहूर थीं।
कौन सी कंपनियां तेजी से बढ़ने की संभावना रखती हैं? फिर से, नामी कंपनियां।

इस बात की पुष्टि करने के लिए, हमने बिज़नेस वीक के सब्सक्राइबरों की सूची का उपयोग करके "नाम" और "प्रारंभिक नाम" वाली दोनों प्रकार की कंपनियों का सर्वेक्षण किया। परिणाम नाम के महत्व को दर्शाते हैं।
“प्रारंभिक” कंपनियों की औसत जागरूकता 49 प्रतिशत थी। “प्रसिद्ध” कंपनियों के एक समान समूह की औसत जागरूकता 68 प्रतिशत थी, जो 19 प्रतिशत अंक अधिक थी।
बड़ी कंपनियों को कॉर्पोरेट आत्महत्या करने के लिए कौन सी बात प्रेरित करती है? एक तो यह कि शीर्ष अधिकारी आंतरिक मेमो पर कंपनी के शुरुआती अक्षरों को इतने लंबे समय से देखते आ रहे हैं कि वे स्वाभाविक रूप से मान लेते हैं कि हर कोई पुराने जाने-माने वीएफ को जानता है। इसके अलावा, वे आईबीएम और जीई जैसी कंपनियों की सफलता के कारणों को भी गलत समझते हैं। सफलता का कोई शॉर्टकट नहीं है
किसी कंपनी को संक्षिप्त अक्षरों का सफलतापूर्वक उपयोग करने से पहले बेहद प्रसिद्ध होना चाहिए। ऐसा माना जाता है कि "GE" के संक्षिप्त अक्षरों का उपयोग मस्तिष्क में "जनरल इलेक्ट्रिक" शब्दों को प्रेरित करता है।
आम तौर पर, लोग नाम जानने के बाद ही संक्षिप्त अक्षरों पर प्रतिक्रिया देते हैं। फेडरल ब्यूरो ऑफ इन्वेस्टिगेशन (FBI) और इंटरनल रेवेन्यू सर्विस (IRS) बेहद प्रसिद्ध हैं। इसलिए हम FBI और IRS के जवाब में तुरंत प्रतिक्रिया देते हैं।
लेकिन HUD को इतनी जल्दी पहचान नहीं मिलती। क्यों? क्योंकि ज्यादातर लोग आवास और शहरी विकास विभाग के बारे में नहीं जानते। इसलिए अगर HUD को ज्यादा पहचान बनानी है, तो विभाग को पहले आवास और शहरी विकास विभाग के नाम को ज्यादा लोकप्रिय बनाना होगा। सिर्फ HUD के संक्षिप्त नाम का इस्तेमाल करके काम चलाना ज्यादा मददगार नहीं होगा।
इसी तरह, जनरल एनिलिन एंड फिल्म कोई बहुत प्रसिद्ध कंपनी नहीं थी। जब उन्होंने अपना नाम बदलकर जीएएफ रखा, तो उन्होंने यह सुनिश्चित कर लिया कि वे कभी भी बहुत प्रसिद्ध नहीं होंगे। अब जबकि जीएएफ ने कानूनी रूप से अपना नाम बदलकर संक्षिप्त अक्षरों में रख लिया है, संभवतः अब संभावित ग्राहकों को मूल नाम से अवगत कराने का कोई तरीका नहीं है।

लेकिन आजकल कई कंपनियों के लिए तकनीकी शब्दों का बेतरतीब इस्तेमाल आम बात हो गई है। वे ग्राहकों के मन में अपनी छवि बनाने की प्रक्रिया पर ठीक से विचार नहीं करते। इसलिए वे इस चलन का शिकार हो जाते हैं।
और, इसमें कोई शक नहीं कि आजकल "इनिशियलिटस" का चलन ज़ोरों पर है। आरसीए को ही देख लीजिए। हर कोई जानता है कि आरसीए का मतलब रेडियो कॉर्पोरेशन ऑफ अमेरिका है। इसलिए कंपनी ने इन संक्षिप्त अक्षरों का इस्तेमाल लोगों के दिमाग में दबे "रेडियो कॉर्पोरेशन ऑफ अमेरिका" शब्दों को जगाने के लिए किया।
लेकिन अब जबकि आरसीए कानूनी तौर पर आरसीए बन चुका है, तो आगे क्या होगा? कुछ नहीं। कम से कम अगले एक दशक तक तो नहीं। ये शब्द लाखों लोगों के दिमाग में पहले ही बस चुके हैं। और वे हमेशा के लिए वहीं रहेंगे।
लेकिन भावी पीढ़ी के बारे में क्या? जब वे उन अजीब से अक्षरों, RCA को देखेंगे तो वे क्या सोचेंगे?
रोमन कैथोलिक आर्चडायोसीज़?
पोजिशनिंग जीवन के खेल की तरह है। यह एक दीर्घकालिक प्रक्रिया है। आज लिए गए नाम संबंधी निर्णय कई वर्षों बाद ही फलदायी साबित हो सकते हैं।
मन सुनने के आधार पर काम करता है।
नाम चुनने में इतनी गलतियाँ होने का मुख्य कारण यह है कि अधिकारी कागज़ों के अथाह सागर में रहते हैं। चिट्ठियाँ, ज्ञापन, रिपोर्टें। ज़ेरॉक्स की इस विशाल दुनिया में डूबे रहने के कारण यह भूलना आसान है कि हमारा दिमाग़ सुनकर काम करता है। किसी शब्द को बोलने के लिए, हम पहले अक्षरों को ध्वनियों में बदलते हैं। यही कारण है कि शुरुआती छात्र पढ़ते समय अपने होंठ हिलाते हैं।
जब आप बच्चे थे, तो आपने पहले बोलना सीखा और फिर पढ़ना। और आपने धीरे-धीरे और मेहनत से पढ़ना सीखा, शब्दों को ज़ोर से बोलकर, अपने दिमाग को लिखित शब्द को मस्तिष्क में संग्रहित श्रव्य ध्वनि से जोड़ने के लिए मजबूर करते हुए।
तुलनात्मक रूप से, बोलना सीखने में पढ़ना सीखने की तुलना में बहुत कम प्रयास लगता है। हम ध्वनियों को सीधे संग्रहित करते हैं और फिर जैसे-जैसे हमारी मानसिक क्षमता बढ़ती है, उन्हें विभिन्न संयोजनों में दोहराते हैं।

जैसे-जैसे आप बड़े होते हैं, आप लिखित शब्दों को मस्तिष्क द्वारा आवश्यक श्रव्य भाषा में इतनी तेजी से अनुवाद करना सीख जाते हैं कि आपको पता ही नहीं चलता कि अनुवाद की प्रक्रिया चल रही है।
फिर आपने अखबार में पढ़ा कि 80 प्रतिशत सीखना आँखों के माध्यम से होता है। बिल्कुल सही। लेकिन पढ़ना सीखने की प्रक्रिया का केवल एक हिस्सा है। बहुत कुछ सीखना दृश्य संकेतों से होता है जिसमें पारंपरिक अर्थों में पढ़ना शामिल नहीं होता। जैसे कि जब आप किसी दूसरे व्यक्ति की शारीरिक मुद्राओं को पढ़कर उसकी भावनात्मक स्थिति को समझते हैं।
जब शब्दों को पढ़ा जाता है, तो उन्हें तब तक समझा नहीं जा सकता जब तक कि आपके मस्तिष्क में मौजूद दृश्य/मौखिक अनुवादक आपके द्वारा देखे गए शब्दों को श्रव्य अर्थ में परिवर्तित करने का कार्य नहीं करता।
ठीक उसी तरह, एक संगीतकार संगीत पढ़ना और अपने दिमाग में ध्वनि सुनना सीखता है, जैसे कि कोई वास्तव में किसी वाद्य यंत्र पर धुन बजा रहा हो। बिना जोर से पढ़े किसी कविता को याद करने की कोशिश करें। लिखित सामग्री को याद करना तब कहीं अधिक आसान हो जाता है जब हम श्रवण शक्ति, यानी मस्तिष्क की क्रियाशील भाषा को सुदृढ़ करते हैं।
इसीलिए न केवल नामों बल्कि शीर्षकों, नारों और विषयों की भी ध्वनि गुणवत्ता की जांच करनी चाहिए। भले ही आप उन्हें केवल मुद्रित सामग्री में ही उपयोग करने की योजना बना रहे हों।
क्या आपको लगता है कि ह्यूबर्ट और एल्मर बुरे नाम हैं? अगर हाँ, तो आपने छपे हुए शब्दों को उनके उच्चारण में गलत समझा होगा। क्योंकि ह्यूबर्ट और एल्मर देखने में बुरे नहीं लगते। वे बस सुनने में बुरे लगते हैं।
एक तरह से देखा जाए तो यह अफसोस की बात है कि प्रिंट मीडिया (अखबार, पत्रिकाएं, आउटडोर विज्ञापन) पहले आए और रेडियो बाद में। रेडियो वास्तव में प्राथमिक मीडिया है, और प्रिंट उससे कहीं अधिक उन्नत और अमूर्त रूप है।
अगर संदेशों को पहले रेडियो के लिए तैयार किया जाए तो वे प्रिंट में ज़्यादा "बेहतर लगेंगे"। लेकिन हम आमतौर पर इसका उल्टा करते हैं। हम पहले प्रिंट मीडिया में काम करते हैं और फिर ब्रॉडकास्ट मीडिया में।

नाम का अप्रचलित होना: कंपनियों द्वारा अपने नाम को संक्षिप्त अक्षरों से बदलने का एक और कारण नाम का अप्रचलित हो जाना है। आरसीए रेडियो के अलावा भी कई चीजें बेचती है।
और यूनाइटेड शू मशीनरी का क्या हुआ? कंपनी एक विशाल समूह बन चुकी थी। इसके अलावा, घरेलू जूता मशीनरी बाजार लगातार सिकुड़ रहा था क्योंकि आयात लगातार अपना हिस्सा बढ़ा रहा था। अब क्या करें? उन्होंने आसान रास्ता चुना। यूनाइटेड शू मशीनरी ने अपना नाम बदलकर यूएसएम कॉर्पोरेशन कर लिया। और फिर गुमनामी में रहने लगी।
स्मिथ-कोरोना-मर्चेंट एक और कंपनी है जिसने अपनी कॉर्पोरेट पहचान खो दी है। विलय के परिणामस्वरूप, स्मिथ ने कभी कोरोना या मर्चेंट का उत्पादन नहीं किया। इसलिए इसने नाम छोटा करके एससीएम कॉर्पोरेशन कर दिया।
संभवतः, एससीएम और यूएसएम दोनों ने अतीत की अप्रचलित पहचान से बचने के लिए यह बदलाव किया। लेकिन सच्चाई यह है कि ठीक इसके विपरीत हुआ।
अवचेतन मन से यूनाइटेड शू मशीनरी को निकाले बिना मन यूएसएम को याद नहीं कर सकता।
कम से कम RCA, USM और SCM के लिए तो उच्चारण में संक्षिप्त रूप उपलब्ध थे। इसके बिना, मुश्किलें और भी बढ़ जाती हैं। बहुत-बहुत ज़्यादा। जब कॉर्न प्रोडक्ट्स कंपनी ने अपना नाम बदलकर CPC इंटरनेशनल किया, तो CPC नाम को ज़्यादा पहचान नहीं मिली। CPC के शुरुआती अक्षर कॉर्न प्रोडक्ट्स से उच्चारण में छोटे नहीं हैं। दोनों में तीन अक्षर हैं, इसलिए नाम बदलने से पहले तक CPC के शुरुआती अक्षरों का इस्तेमाल बहुत कम होता था। इस व्यवसाय से जुड़े लोगों से पूछिए कि क्या वे CPC इंटरनेशनल से परिचित हैं। देखिए, कहीं वे ये तो नहीं कहते, "ओह, आपका मतलब कॉर्न प्रोडक्ट्स कंपनी से है?"
हमारे प्रारंभिक अक्षरों को प्राथमिकता देने वाले समाज में, मन आमतौर पर खुद से जो पहला सवाल पूछता है वह यह है, "ये प्रारंभिक अक्षर किस चीज का प्रतिनिधित्व करते हैं?"
मन में AT&T अक्षर दिखाई देते हैं और वह कहता है, "अरे, अमेरिकन टेलीफोन एंड टेलीग्राफ।"
लेकिन TRW को देखकर मन में क्या प्रतिक्रिया आती है? ज़ाहिर है, बहुत से लोग थॉम्पसन रामो वूलड्रिज कॉर्पोरेशन को याद करते हैं। TRW एक 6 अरब

डॉलर की कंपनी है, इसलिए इसे खूब प्रचार मिलता है और यह खूब विज्ञापन करती है। लेकिन क्या TRW का नाम किसी प्रसिद्ध नाम से जाना जाता, न कि किसी शुरुआती अक्षर से, तो विज्ञापन पर खर्च किया गया पैसा ज़्यादा कारगर साबित होता?
कुछ कंपनियां शुरुआती अक्षरों को क्रम में लिखती हैं। जैसे कि VSI कॉर्पोरेशन की सहायक कंपनी D-M-E कॉर्पोरेशन को याद करने की कोशिश करें। हमारा यह कहने का प्रयास नहीं है कि कंपनियों को अपने नाम नहीं बदलने चाहिए। बल्कि इसके विपरीत। कुछ भी लंबे समय तक स्थिर नहीं रहता। समय बदलता है। उत्पाद अप्रचलित हो जाते हैं। बाजार आते-जाते रहते हैं। और विलय अक्सर आवश्यक हो जाते हैं। इसलिए एक समय ऐसा आता है जब किसी कंपनी को अपना नाम बदलना ही पड़ता है।
यू.एस. रबर एक विश्वव्यापी निगम था जो रबर के अलावा अन्य उत्पादों का भी विपणन करता था। ईटन येल एंड टाउन एक विलय का परिणाम था जिससे एक बड़ी कंपनी बनी जिसका नाम जटिल था। सोकोनी-मोबिल का पहला नाम मूल रूप से स्टैंडर्ड ऑयल कंपनी ऑफ न्यूयॉर्क के लिए था।
इन सभी नामों को ठोस विपणन कारणों से बदला गया है। यदि पारंपरिक रूप से पुराने तरीकों का सहारा लिया जाता, तो शायद यूएसआर कॉर्पोरेशन, ईवाई एंड टी कंपनी और एसएम इंक. जैसे तीन भद्दे विपणन नाम बन जाते।
इसके विपरीत, "अतीत को भुलाने" से तीन नई आधुनिक कॉर्पोरेट पहचानें बनीं— यूनिरॉयल, ईटन और मोबिल। इन नामों की विपणन क्षमता स्वयं ही सब कुछ बयां करती है। इन कंपनियों ने सफलतापूर्वक अतीत को भुलाकर खुद को भविष्य के अनुरूप स्थापित किया।
कारण और परिणाम के बीच भ्रम। कमियों के बावजूद, कंपनियां संक्षिप्त नामों की ओर उसी तरह आकर्षित होती हैं जैसे पतंगे मोमबत्ती की ओर। आईबीएम जैसी कंपनियों की सफलता इस बात का प्रमाण है कि संक्षिप्त नाम कारगर होते हैं। यह कारण और परिणाम के बीच भ्रम का एक क्लासिक उदाहरण है।
इंटरनेशनल बिजनेस मशीन्स इतनी अमीर और मशहूर हो गई (कारण) कि जब आप किसी कंपनी के शुरुआती अक्षरों का इस्तेमाल करते थे, तो हर कोई समझ जाता था कि आप किस कंपनी की बात कर रहे हैं (प्रभाव)।

जब आप इस प्रक्रिया को उलटने की कोशिश करते हैं, तो यह काम नहीं करता। आप किसी मामूली रूप से सफल कंपनी के शुरुआती अक्षरों (कारण) का उपयोग करके उससे अमीर और प्रसिद्ध (परिणाम) बनने की उम्मीद नहीं कर सकते।
यह ठीक वैसा ही है जैसे लिमोसिन और कॉर्पोरेट जेट खरीदकर अमीर और मशहूर बनने की कोशिश करना। पहले आपको सफल होना होगा, तभी आपके पास इन सुविधाओं को खरीदने के लिए पैसा होगा।
कुछ मायनों में, संक्षिप्त अक्षरों को अपनाने की होड़ संचार में कमी की कीमत पर भी स्वीकार्यता प्राप्त करने की इच्छा को दर्शाती है। यह कुछ प्रबंधन हलकों में प्रचलित नकलची मानसिकता को भी प्रतिबिंबित करती है। आईबीएम की सफलता ने सीपीटी और एनबीआई जैसी वर्ड प्रोसेसिंग कंपनियों को अपने नामों में संक्षिप्त अक्षरों का उपयोग करने के लिए प्रोत्साहित किया।
एटी एंड टी की सफलता ने एमसीआई को भी अपने लॉन्ग डिस्टेंस सर्विस को शुरुआती अक्षर के नाम से मार्केट करने के लिए प्रोत्साहित किया।
और दो अलग-अलग एयरलाइनों की नामकरण रणनीतियों की विपरीतता पर एक नजर डालें।
पैन अमेरिकन एयरलाइंस (सात अक्षर) नाम उच्चारण की दृष्टि से लंबा है। इसलिए इसे छोटा करके पैन एम (दो अक्षर) कर दिया गया। यह संक्षिप्त रूप PAA से कहीं बेहतर है, जिसे याद रखना मुश्किल होता।
ट्रांस वर्ल्ड एयर-लाइंस (चार शब्दांश) वास्तव में उनके द्वारा उपयोग किए जा रहे टी-डबल-यू-ए से ध्वन्यात्मक रूप से छोटा है, लेकिन क्या टीडब्ल्यूए प्रसिद्ध नहीं है? जी हाँ, यह है, प्रति वर्ष 70 मिलियन डॉलर के विज्ञापन के कारण।
हालांकि TWA अपने बड़े प्रतिस्पर्धियों अमेरिकन एयरलाइंस और यूनाइटेड एयरलाइंस के बराबर ही विज्ञापन पर खर्च करती है, लेकिन सर्वेक्षणों से पता चलता है कि TWA को अन्य दो एयरलाइंस की तुलना में आधी यात्री प्राथमिकता मिलती है। TWA के संक्षिप्त नाम की अक्षमता इसका एक कारण है।
ट्रांस वर्ल्ड एयरलाइंस को कौन सा नाम इस्तेमाल करना चाहिए?
"ट्रांस वर्ल्ड," बिल्कुल। केवल दो अक्षरों का, ट्रांस वर्ल्ड संक्षिप्त और स्पष्ट है।

संक्षिप्त नाम और फ़ोन निर्देशिकाएँ: कुछ कंपनियाँ भाग्यशाली होती हैं। उनके नाम के पहले अक्षर, चाहे जानबूझकर हों या अनजाने में, संक्षिप्त नाम बन जाते हैं। उदाहरण के लिए: फिएट (फेडरेशन इंटरनेशनेल ऑटोमोबाइल्स टोरिनो) और सबेना (सोसाइटी एनोनिमे बेल्ज डी'एक्सप्लोइटेशन डे ला नेविगेशन एरिएन)।
अक्सर संगठन सोच-समझकर ऐसे नाम चुनते हैं जो सार्थक संक्षिप्त रूप बनाते हैं। दो उदाहरण: CARE (Committee for Aid and Rehabilitation in Europe) और MADD (Mothers Against Drunk Drivers)।
अन्य कंपनियों की किस्मत इतनी अच्छी नहीं होती। जब जनरल एनिलिन एंड फिल्म ने अपना नाम बदलकर जीएएफ किया, तो उसने इस तथ्य को नजरअंदाज कर दिया कि यह संक्षिप्त नाम "क्लम्ज़ी एरर" जैसा लगता है। जीएएफ कई मायनों में एक बड़ी गलती है।
नाम चुनते समय लोग अक्सर एक और बात भूल जाते हैं, और वो है टेलीफोन डायरेक्टरी में अपना नाम ढूंढने की समस्या। चूंकि आप शायद ही कभी फोन बुक में अपना नाम ढूंढते हैं, इसलिए आपको शायद यह एहसास ही न हो कि इसे ढूंढना कितना मुश्किल है।
उदाहरण के लिए, एमसीआई को ही ले लीजिए। मैनहट्टन टेलीफोन डायरेक्टरी में, आप शायद मैकह्यू और मैकेंज़ी के बीच कहीं एमसीआई का नाम ढूंढने की उम्मीद करेंगे। लेकिन ज़ाहिर है, यह वहां नहीं है। एमसीआई टेलीकम्युनिकेशंस 48 पन्ने दूर है, जहां उसे सात अन्य कंपनियों से प्रतिस्पर्धा करनी पड़ती है जिनके नाम में एमसीआई शामिल है। (नामों की सूची को वर्णमाला क्रम में रखने के मानक नियमों का पालन करते हुए, टेलीफोन कंपनी सभी नामों के पहले अक्षर लिखती है।)
उदाहरण के लिए, यूएसएम कॉर्पोरेशन को लें। मैनहट्टन टेलीफोन डायरेक्टरी में, "यूएस" से शुरू होने वाली सात लिस्टिंग के पेज हैं। इसलिए आपको यूएस लगेज एंड लेदर प्रोडक्ट्स और यूएस न्यूज एंड वर्ल्ड रिपोर्ट के बीच कहीं न कहीं यूएसएम मिल जाना चाहिए।
लेकिन, ज़ाहिर है, ऐसा नहीं है। उन अमेरिकी सूचियों में "यूनाइटेड स्टेट्स" लिखा है, जैसे कि यूनाइटेड स्टेट्स लगेज। USM में "US" का कोई विशिष्ट अर्थ नहीं है। इसलिए, नाम फिर से बाकी "शुद्ध" प्रारंभिक अक्षरों वाली कंपनियों के साथ सबसे आगे रखा गया है।

कई कंपनियों को अपनी गलती के बिना ही अप्रचलित नामों से जूझना पड़ता है।
लेकिन इससे पहले कि आप किसी नाम को त्यागकर अर्थहीन संक्षिप्त अक्षरों का उपयोग करें, देखें कि क्या आपको कोई ऐसा दूसरा नाम मिल सकता है जो आपके इच्छित कार्य को पूरा कर सके।
अच्छी प्रतिष्ठा होने से, आपकी पोजिशनिंग का काम काफी आसान हो जाएगा।

11

मुफ्त सवारी का जाल

मान लीजिए हमारे पास अल्का-सेल्टज़र प्लस नाम का एक उत्पाद है। चलिए कल्पना कीजिए कि अल्का-सेल्टज़र प्लस को यह नाम कैसे मिला होगा।
कुछ लड़के एक कॉन्फ्रेंस टेबल के चारों ओर बैठे हैं और ड्रिस्टन और कॉन्टैक से प्रतिस्पर्धा करने के लिए डिज़ाइन किए गए एक नए सर्दी-जुकाम के उपचार का नाम रखने की कोशिश कर रहे हैं।
“मुझे मिल गया,” हैरी ने कहा। “चलिए इसे अल्का-सेल्टज़र प्लस कहते हैं। इससे हम अल्का-सेल्टज़र नाम पर सालाना खर्च होने वाले 20 मिलियन डॉलर का फायदा उठा सकेंगे।”
"वाह, हैरी, बहुत बढ़िया सोच है," और पैसे बचाने का एक और विचार तुरंत स्वीकार कर लिया जाता है, जैसा कि आमतौर पर पैसे बचाने के अधिकांश विचार स्वीकार कर लिए जाते हैं।
लेकिन आश्चर्य की बात यह है कि ड्रिस्टन और कॉन्टैक के बाजार में सेंध लगाने के बजाय, नया उत्पाद पलटवार करते हुए अल्का-सेल्टज़र के बाजार में सेंध लगाने लगता है।
अल्का-सेल्टज़र प्लस के निर्माता समय-समय पर लेबल को नया रूप देते रहते हैं। "अल्का-सेल्टज़र" का आकार छोटा होता जाता है और "प्लस" का आकार बड़ा होता जाता है।
उत्पाद का बेहतर नाम ब्रोमो-सेल्टज़र प्लस होता। इससे वे प्रतिस्पर्धियों से कारोबार छीन सकते थे।
निगमों का समूह: उत्पाद युग में जीवन सरल था। प्रत्येक कंपनी एक ही क्षेत्र में विशेषज्ञता रखती थी। नाम ही सब कुछ बता देता था।
स्टैंडर्ड ऑयल, यू.एस. स्टील, यू.एस. रबर, यूनाइटेड एयरलाइंस, पेनसिल्वेनिया रेलरोड।
लेकिन तकनीकी प्रगति ने अवसर पैदा किए। इसलिए कंपनियों ने नए क्षेत्रों में विस्तार करना शुरू कर दिया।
अब बात करते हैं समूह की। ये वो कंपनियां हैं जो किसी एक क्षेत्र में विशेषज्ञता नहीं रखतीं। विकास या अधिग्रहण के जरिए, ये समूह किसी भी ऐसे

क्षेत्र में प्रवेश करने के लिए तैयार रहते हैं जिसमें उन्हें लगता है कि वे मुनाफा कमा सकते हैं।
जनरल इलेक्ट्रिक को ही ले लीजिए। जीई जेट इंजन से लेकर परमाणु ऊर्जा संयंत्रों और प्लास्टिक तक सब कुछ बनाती है।
आरसीए सैटेलाइट संचार, सॉलिड-स्टेट इलेक्ट्रॉनिक्स और किराये की कारों के क्षेत्र में कार्यरत है।
कई लोग बड़े-बड़े कॉरपोरेट समूहों की आलोचना करते हैं। उनका कहना है कि कंपनियों को अपने काम पर ध्यान देना चाहिए। लेकिन इन कॉरपोरेट समूहों ने ही बाज़ार में कड़ी प्रतिस्पर्धा बनाए रखने के लिए पूंजी मुहैया कराई है। अगर ये कॉरपोरेट समूह न होते, तो हम अर्ध-एकाधिकार वाले देशों का राष्ट्र होते।
उदाहरण के लिए, कॉपियर को ही ले लीजिए। सादे कागज के क्षेत्र में अग्रणी रही ज़ेरॉक्स को अब कंप्यूटर निर्माता (आईबीएम), एक फोटो कंपनी (कोडक) और एक पोस्टेज मीटर कंपनी (पिटनी बोवेस) से प्रतिस्पर्धा का सामना करना पड़ रहा है।
यहां तक कि जब बड़े समूह अधिग्रहण के माध्यम से बढ़ते हैं (आरसीए द्वारा हर्ट्ज़ की खरीद, आईटीटी द्वारा एविस की खरीद), तब भी वे विकास और प्रतिस्पर्धा को बनाए रखने के लिए आवश्यक धन प्रदान करते हैं।
अन्यथा, जब मूल संस्थापक सेवानिवृत्त हो जाएंगे या उनकी मृत्यु हो जाएगी, तो कर का बोझ कंपनी को इतना कमजोर कर देगा कि वह अपने क्षेत्र की रक्षा करने में सक्षम नहीं होगी।
किसी निगम का सामान्य जीवन चक्र एक उद्यमी के विचार से शुरू होता है। यदि वह सफल होता है, तो मृत्यु और कर, ये दो बातें सुनिश्चित करती हैं कि अंततः वह उद्यम एक विशाल समूह का हिस्सा बन जाएगा।
दो अलग-अलग रणनीतियाँ
कंपनियां दो अलग-अलग रणनीतियों (आंतरिक विकास या बाहरी अधिग्रहण) के माध्यम से विकास करती हैं, इसलिए दो अलग-अलग "नाम" रणनीतियां विकसित हुईं। कंपनियों का अहंकार ही इन रणनीतियों को निर्धारित करता है।
जब कोई कंपनी किसी उत्पाद को आंतरिक रूप से विकसित करती है, तो वह आमतौर पर उत्पाद पर कंपनी का नाम अंकित करती है। उदाहरण के लिए, जनरल इलेक्ट्रिक कंप्यूटर।

जब कोई कंपनी बाहरी अधिग्रहण के माध्यम से कोई उत्पाद विकसित करती है, तो वह आमतौर पर मौजूदा नाम को बरकरार रखती है। आरसीए ने हर्ट्ज़ नाम को बरकरार रखा। आईटीटी ने एविस नाम को बरकरार रखा।
लेकिन हमेशा नहीं।
जब स्पैरी-रैंड ने आंतरिक रूप से कंप्यूटर उत्पाद विकसित किए, तो उन्होंने उत्पाद का नाम यूनिवैक रखा। जब ज़ेरॉक्स ने बाहरी अधिग्रहण के माध्यम से कंप्यूटर क्षेत्र में प्रवेश किया, तो उन्होंने साइंटिफिक डेटा सिस्टम्स का नाम बदलकर ज़ेरॉक्स डेटा सिस्टम्स कर दिया।
कंपनी के अहंकार को एक तरफ रखते हुए, किसी कंपनी को अपना मूल नाम कब इस्तेमाल करना चाहिए और कब नया नाम चुनना चाहिए? (कंपनी के अहंकार को पूरी तरह से नजरअंदाज नहीं किया जा सकता। जनरल इलेक्ट्रिक को किसी नए उत्पाद पर GE नाम न लगाने के लिए कहकर देखिए, तब आपको कंपनी के अहंकार की समस्या की गंभीरता का एहसास होगा।)
नाम चयन के सिद्धांत इतने अस्पष्ट बने रहने का एक कारण चार्ल्स लिंडबर्ग सिंड्रोम है।
अगर आप पहले व्यक्ति के दिमाग में जगह बना लें, तो कोई भी नाम चल जाएगा। यदि आप वहां पहले नहीं पहुंचे, तो उपयुक्त नाम का चयन न करने पर आप मुसीबत को न्योता दे रहे हैं।
फूट डालो और राज करो
अलग-अलग नामों के फायदों को समझाने के लिए, प्रॉक्टर एंड गैंबल और कोलगेट-पामोलिव की रणनीतियों की तुलना करें।
आपको कोलगेट-पामोलिव उत्पाद श्रृंखला में कई जाने-माने ब्रांड मिलेंगे। कुछ प्रमुख ब्रांड हैं: कोलगेट टूथपेस्ट, कोलगेट टूथब्रश, पामोलिव रैपिड शेव, पामोलिव डिशवॉशिंग लिक्विड और पामोलिव साबुन।
प्रॉक्टर एंड गैंबल के उत्पादों में आपको कोई भी ब्रांडेड ब्रांड नहीं मिलेगा। प्रॉक्टर एंड गैंबल अपने प्रत्येक उत्पाद को इस तरह से तैयार करता है कि वह ग्राहकों के मन में एक खास जगह बना ले। उदाहरण के लिए: टाइड कपड़ों को "सफेद" बनाता है। चीयर उन्हें "सफेद से भी ज्यादा सफेद" बनाता है। और बोल्ड उन्हें "चमकीला" बनाता है।
कम ब्रांडों के साथ भी प्रॉक्टर एंड गैंबल, कोलगेट-पामोलिव की तुलना में दोगुना कारोबार करता है और पांच गुना अधिक मुनाफा कमाता है।

हालांकि आजकल मैडिसन एवेन्यू में प्रॉक्टर एंड गैंबल के विज्ञापनों की आलोचना करना एक चलन बन गया है, लेकिन यह जानना दिलचस्प है कि प्रॉक्टर एंड गैंबल हर साल अमेरिका की सभी 6000 विज्ञापन एजेंसियों की कुल कमाई से भी अधिक पैसा कमाता है।
एक नए उत्पाद को एक नए नाम की आवश्यकता होती है। जब कोई बिल्कुल नया उत्पाद आता है, तो उस पर किसी प्रसिद्ध नाम को थोपना लगभग हमेशा एक गलती होती है। कारण स्पष्ट है। एक प्रसिद्ध नाम इसलिए प्रसिद्ध होता है क्योंकि वह किसी खास बात का प्रतीक होता है। वह संभावित ग्राहक के मन में एक विशेष स्थान रखता है। एक बहुत प्रसिद्ध नाम एक स्पष्ट रूप से परिभाषित सीढ़ी के सबसे ऊपरी पायदान पर होता है।
अगर इस नए उत्पाद को सफल होना है, तो इसके लिए एक नई सीढ़ी की आवश्यकता होगी। नई सीढ़ी, नया नाम। बात इतनी ही सरल है।
फिर भी, जाने-माने नाम को चुनने का दबाव बहुत अधिक है। “एक जाने-माने नाम की अपनी एक सहज स्वीकृति होती है। हमारे ग्राहक और संभावित ग्राहक हमें और हमारी कंपनी को जानते हैं, और अगर हमारे उत्पाद पर हमारा नाम होगा तो वे उसे स्वीकार करने की अधिक संभावना रखेंगे।” लाइन एक्सटेंशन का तर्क इतना प्रबल है कि कभी-कभी इसे नकारना बहुत मुश्किल होता है।
लेकिन इतिहास ने इस भ्रम को तोड़ दिया है।
ज़ेरॉक्स ने एक मुनाफ़े वाली और नाम में भी काफ़ी अच्छी कंपनी, साइंटिफिक डेटा सिस्टम्स, के लिए लगभग एक अरब डॉलर खर्च किए। फिर ज़ेरॉक्स ने क्या किया? ज़ाहिर है, उन्होंने कंपनी का नाम साइंटिफिक डेटा सिस्टम्स से बदलकर ज़ेरॉक्स डेटा सिस्टम्स कर दिया।
क्यों? ज़ाहिर है, क्योंकि ज़ेरॉक्स एक बेहतर और ज़्यादा जाना-माना नाम था। और सिर्फ़ बेहतर ही नहीं, ज़ेरॉक्स की मार्केटिंग में एक अलग ही आकर्षण था। एक कॉर्पोरेट सिंड्रेला की तरह, ज़ेरॉक्स से कुछ भी गलत नहीं हो सकता था।
सी-सॉ का सिद्धांत
जब आप संभावित ग्राहक के मन की बात जानने की कोशिश करते हैं, तो आपको पता चल जाता है कि क्या गलत हुआ।
यह झूले के सिद्धांत जैसा है। एक ही नाम दो बिल्कुल अलग-अलग उत्पादों का प्रतिनिधित्व नहीं कर सकता। जब एक की कीमत बढ़ती है, तो दूसरे की घटती है।

ज़ेरॉक्स का मतलब कॉपियर होता है, कंप्यूटर नहीं। (अगर आप अपनी सेक्रेटरी से ज़ेरॉक्स कॉपी लाने को कहें, तो मैग्नेटिक टेप की रील मिलने पर आप नाराज़ हो जाएंगे।)
यहां तक कि ज़ेरॉक्स भी यह बात जानता था। उनके एक कंप्यूटर विज्ञापन की हेडलाइन थी, "यह ज़ेरॉक्स मशीन कॉपी नहीं बना सकती।"
आपको पता था कि ज़ेरॉक्स की कोई भी मशीन जो कॉपी नहीं बना सकती थी, वह मुसीबत में पड़ने वाली थी। जब ज़ेरॉक्स ने अपने कंप्यूटर संचालन को बंद किया, तो उसने अतिरिक्त 84.4 मिलियन डॉलर का नुकसान दर्ज किया।
हाइन्ज़ क्या है? पहले इसका मतलब अचार होता था। हाइन्ज़ अचार के कारोबार का मालिक था और उसके पास सबसे बड़ा हिस्सा था।
फिर कंपनी ने हाइन्ज़ को केचप का मुख्य ब्रांड बना दिया। और यह बेहद सफल भी रहा। हाइन्ज़ आज केचप का नंबर 1 ब्रांड है।
लेकिन सी-सॉ के दूसरे छोर का क्या हुआ? ज़ाहिर है, हेन्ज़ ने अचार के कारोबार में अपनी अग्रणी स्थिति व्लासिक के हाथों खो दी।
सफल होने के लिए, ज़ेरॉक्स को ज़ेरॉक्स का मतलब कंप्यूटर ही बनाना पड़ता। क्या यह ज़ेरॉक्स जैसी कंपनी के लिए तर्कसंगत है, जो कॉपियर बाजार में एकाधिकार रखती है? एक ऐसी कंपनी जिसे अपना अधिकांश कारोबार कॉपियर मशीनों से ही मिलता है?
ज़ेरॉक्स सिर्फ एक नाम नहीं है। यह एक पहचान है। क्लीनेक्स, हर्ट्ज़ और कैडिलैक की तरह, ज़ेरॉक्स भी दीर्घकाल में अपार मूल्य वाली एक पहचान का प्रतिनिधित्व करता है।
जब कोई आपकी नौकरी छीनने की कोशिश करता है तो यह काफी बुरा होता है। लेकिन जब आप खुद ऐसा करते हैं तो यह और भी दुखद होता है।
गुमनामी एक संसाधन है। कंपनियों द्वारा मुफ्त लाभ उठाने की कोशिश जारी रखने का एक कारण यह है कि वे गुमनामी के मूल्य को कम आंकती हैं।
राजनीति में, विपणन में, जीवन में, गुमनामी एक संसाधन है, जो अत्यधिक प्रचार से आसानी से बर्बाद हो जाता है।
“आप किसी को एक साधारण व्यक्ति से नहीं हरा सकते,” यह पुरानी राजनीतिक कहावत है। लेकिन आज आप ऐसा कर सकते हैं।
गैरी हार्ट जैसे एक साधारण व्यक्ति का तेजी से उदय इस बात का प्रमाण है कि आज की राजनीति एक अलग ही खेल है। पुराने सिद्धांत अब मान्य नहीं हैं।

रिचर्ड निक्सन शायद दुनिया के सबसे प्रसिद्ध राजनीतिक व्यक्ति हैं।
लेकिन लगभग कोई भी आम आदमी उन्हें हरा सकता था।
प्रचार-प्रसार भोजन करने जैसा है। भरपेट भोजन से भूख सबसे ज़्यादा कम हो जाती है। और किसी उत्पाद या व्यक्ति की प्रचार क्षमता को राष्ट्रीय पत्रिका के कवर पेज पर छपी खबर से सबसे ज़्यादा नुकसान पहुँचता है। मीडिया लगातार नए और अलग, युवा चेहरों की तलाश में रहता है।
मीडिया से बातचीत करते समय, अपनी पहचान गुप्त रखें जब तक कि आप इसे इस्तेमाल करने के लिए तैयार न हों। और फिर जब आप इसे इस्तेमाल करें, तो खुलकर करें। हमेशा ध्यान रखें कि उद्देश्य केवल प्रचार या संचार करना नहीं है, बल्कि संभावित ग्राहक के मन में अपनी जगह बनाना है।
किसी अज्ञात उत्पाद वाली अज्ञात कंपनी को प्रचार से कहीं अधिक लाभ होता है, जबकि किसी प्रसिद्ध उत्पाद वाली सुप्रसिद्ध कंपनी को उतना लाभ नहीं होता।
"भविष्य में हर कोई 15 मिनट के लिए प्रसिद्ध होगा," एंडी वारहोल ने एक बार भविष्यवाणी की थी।
जब आपको 15 मिनट का समय मिले, तो हर पल का भरपूर फायदा उठाएं।

12

लाइन-एक्सटेंशन जाल

जब बीते दशक के विपणन इतिहास को लिखा जाएगा, तो सबसे महत्वपूर्ण प्रवृत्ति निश्चित रूप से लाइन एक्सटेंशन होगी। यानी, किसी स्थापित उत्पाद के नाम का उपयोग करके उसे एक नए उत्पाद पर लागू करना। (यह मुफ्त लाभ उठाने के जाल का चरम उदाहरण है।)
डायल साबुन, डायल डिओडोरेंट।
लाइफ सेवर्स कैंडी। लाइफ सेवर्स च्युइंग गम।
क्लीनेक्स टिश्यू। क्लीनेक्स तौलिए।
लाइन एक्सटेंशन ने विज्ञापन और मार्केटिंग जगत में शेरमन की तरह जॉर्जिया में तहलका मचा दिया है। और इसके पीछे कुछ बहुत ही ठोस कारण हैं।
लाइन एक्सटेंशन के पक्ष में तर्क स्पष्ट हैं। अर्थशास्त्र के तर्क।
व्यापारिक स्वीकृति। उपभोक्ता स्वीकृति। विज्ञापन लागत में कमी। आय में वृद्धि। कंपनी की छवि।
अंदर से बाहर की ओर सोचने की प्रक्रिया
तर्क रेखा विस्तार के पक्ष में है। दुर्भाग्य से, सच्चाई इसके विपरीत है। लाइन एक्सटेंशन स्पष्ट, ठोस और गहन सोच का परिणाम है, जो कुछ इस प्रकार है: “हम डायल साबुन बनाते हैं, जो एक बेहतरीन उत्पाद है और साबुन के बाज़ार में सबसे बड़ा हिस्सा रखता है। जब हमारे ग्राहक डायल डिओडोरेंट देखेंगे, तो उन्हें पता चलेगा कि यह बेहतरीन डायल साबुन बनाने वालों की तरफ से आया है।”
“इसके अलावा,” और यही सबसे महत्वपूर्ण बात है, “डायल एक डिओडोरेंट साबुन है। हमारे ग्राहक हमसे उच्च गुणवत्ता वाले अंडरआर्म डिओडोरेंट की अपेक्षा करेंगे।” संक्षेप में, डायल साबुन के ग्राहक डायल डिओडोरेंट ही खरीदेंगे।
हालांकि, ध्यान दें कि जब लाइन एक्सटेंशन उसी श्रेणी में होता है तो तर्क कैसे बदल जाता है।
बायर ने एस्पिरिन का "आविष्कार" किया और कई वर्षों तक दर्द निवारक दवा के अग्रणी ब्रांड के रूप में इसका विपणन किया। बायर के लोग टाइलेनॉल द्वारा

अपनाए गए "एंटी-एस्पिरिन" दृष्टिकोण से हुई प्रगति को अनदेखा नहीं कर सकते थे।
इसलिए बायर ने "बायर नॉन-एस्पिरिन पेन रिलीवर" नामक एक एसिटामिनोफेन उत्पाद पेश किया। संभवतः, जो लोग टाइलेनॉल और अन्य एसिटामिनोफेन उत्पाद खरीद रहे थे, वे अब सिरदर्द के उपचार में अग्रणी नाम बायर की ओर लौट आएंगे। लेकिन दोनों में से कोई भी रणनीति कारगर नहीं हुई।
डायल की साबुन बाजार में बड़ी हिस्सेदारी है और डिओडोरेंट बाजार में बहुत छोटी हिस्सेदारी है।
और बायर की नॉन-एस्पिरिन को एसिटामिनोफेन बाजार में कभी भी बहुत छोटा हिस्सा ही मिल पाया।
बाहरी-आंतरिक सोच
आइए संभावित ग्राहक के दृष्टिकोण से लाइन एक्सटेंशन को देखें और फिर पीछे की ओर बढ़ें।
डायल और बायर दोनों ही संभावित खिलाड़ी के मन में मजबूत स्थिति रखते हैं।
लेकिन किसी के मन में स्थान बनाने का क्या अर्थ है? सरल शब्दों में कहें तो: ब्रांड नाम, सामान्य नाम का विकल्प या प्रतिस्थापन बन जाता है।
“बायर कहाँ है?”
मुझे डायल पकड़ा दो।
ब्रांड की स्थिति जितनी मजबूत होती है, इस तरह की अदला-बदली उतनी ही अधिक होती है। कुछ ब्रांड इतने मजबूत होते हैं कि वे लगभग हर जगह इस्तेमाल होने वाले उत्पाद बन जाते हैं। जैसे फाइबरग्लास, फॉर्मिका, जेली, क्लीनेक्स, बैंडेज, सांका। ये "जेनेरिक" ब्रांड नाम, ज़ाहिर है, जोखिम भरे होते हैं, इसलिए इन्हें सावधानी से संभालना पड़ता है, वरना सरकार आपके उत्पाद ज़ब्त कर लेगी।
संचार के दृष्टिकोण से, सामान्य ब्रांड नाम बहुत कारगर होता है। एक शब्द दो शब्दों का काम कर देता है। जब आपके पास एक सामान्य ब्रांड नाम होता है, तो आप ब्रांड को नज़रअंदाज़ करके केवल श्रेणी का प्रचार कर सकते हैं। “कॉफी पीने से नींद नहीं आती? तो सांका पियो।”
अपने परिवार को केक या पाई के बजाय कम कैलोरी वाली जेली परोसें।
ग्राहक के दृष्टिकोण से, लाइन एक्सटेंशन जेनेरिक ब्रांड की स्थिति के विपरीत काम करता है। यह ब्रांड की स्पष्ट छवि को धुंधला कर देता है। अब

ग्राहक एस्पिरिन खरीदने के लिए "बायर" या साबुन के लिए "डायल" नहीं कह सकता।
एक तरह से, लाइन एक्सटेंशन संभावित ग्राहक को इस तथ्य से अवगत कराता है कि बायर सिर्फ एक ब्रांड नाम है। यह इस भ्रम को तोड़ता है कि बायर एस्पिरिन का एक बेहतर रूप है। या यह कि डायल सिर्फ एक डिओडोरेंट साबुन का ब्रांड नाम नहीं बल्कि एक डिओडोरेंट साबुन है।
जेसीपेनी बनाम डाईहार्ड
वास्तव में जो बात ग्राहक के दिमाग में बैठ जाती है, वह उत्पाद नहीं बल्कि उत्पाद का "नाम" होता है, जिसका उपयोग ग्राहक गुणों को जोड़ने के लिए एक आधार के रूप में करता है।
तो अगर किसी ऑटोमोबाइल बैटरी का नाम डाईहार्ड है और सियर्स आपको बताता है कि यह 48 महीने तक चलेगी, तो आपके पास लंबे समय तक चलने वाले विचार को साबित करने के लिए एक आधार (डाईहार्ड) मौजूद है।
लेकिन अगर बैटरी का नाम जेसीपेनी बैटरी है और विक्रेता आपसे कहता है कि इसे कभी पानी की जरूरत नहीं होती, तो इस विशेषता को साबित करने के लिए आपके पास एक बहुत ही कमजोर आधार (जेसीपीनेी) है।
भौतिक दृष्टि से, नाम एक चाकू की नोक के समान है। यह मन को खोलता है ताकि संदेश अंदर तक प्रवेश कर सके। सही नाम के साथ, उत्पाद मन में गहराई तक उतर जाता है और वहीं टिका रहता है।
तो फिर जेसीपीने ने इसे जेसीपीने बैटरी क्यों कहा? शायद उनके पास 'डाईहार्ड' जैसे दूसरे शब्द उपलब्ध थे।
अगर आप इसे "अंदर से बाहर" की सोच से देखें तो यह बात आसानी से समझ में आ जाएगी। "हम जेसीपेनी कंपनी हैं। बैटरी खरीदारों समेत सभी तरह के खरीदारों के बीच हमारा बहुत सम्मान है। हम उत्पाद पर अपना नाम लगाएंगे ताकि हर कोई तुरंत जान सके कि इसे किसने बनाया है और यह एक असाधारण रूप से अच्छा उत्पाद है।"
फिर निर्णायक बात। "बैटरी पर जेसीपेनी का नाम होने से, ग्राहक को पता चल जाएगा कि इसे कहाँ से खरीदना है।"
“शानदार सोच, जे. सी.” और एक और तार्किक उलटा निर्णय लिया गया।

लेकिन जब परिस्थिति उलट जाती है, तो यह नाम बेमानी हो जाता है क्योंकि ग्राहक की सोच अलग तरह से व्यवस्थित होती है। ग्राहक उत्पादों के संदर्भ में सोचता है।
इसमें कोई आश्चर्य की बात नहीं है कि ब्रांड वरीयता के मामले में (ग्राहक के मन में बैटरी वरीयता क्रम में) डाईहार्ड सबसे ऊपर है और जेसीपेनी काफी नीचे है।
लेकिन क्या जेसीपेनी जैसे बड़े रिटेलर बहुत सारी बैटरियां नहीं बेचते? बिल्कुल, लेकिन जैसा कि सभी जानते हैं, गलत नाम वाले कई उत्पाद "के कारण" नहीं बल्कि "के बावजूद" बिकते हैं।
दूसरी ओर, क्या संभावित ग्राहक को यह याद रखने में कठिनाई नहीं होती कि डाईहार्ड बैटरी केवल सियर्स से ही खरीदी जा सकती है? हाँ, यह सियर्स के लिए एक समस्या है और डाईहार्ड खरीदने के इच्छुक सभी लोग इस बात को याद नहीं रख पाएंगे। लेकिन बेहतर यही है कि पहले ग्राहक के मन में अपनी छवि बना ली जाए और फिर खुदरा बिक्री से संबंध स्थापित करने के बारे में सोचा जाए।
स्थान निर्धारण में, दो बिंदुओं के बीच की सबसे कम दूरी हमेशा सर्वोत्तम रणनीति नहीं होती। स्पष्ट नाम हमेशा सर्वोत्तम नाम नहीं होता।
अंदर से बाहर की ओर सोचने की प्रवृत्ति सफलता की सबसे बड़ी बाधा है। बाहर से अंदर की ओर सोचने की प्रवृत्ति सफलता की सबसे बड़ी सहायक है।
नाम को देखने के दो तरीके हैं: उपभोक्ता और निर्माता इसे पूरी तरह से अलग-अलग तरीके से देखते हैं।
क्या आप विश्वास करेंगे कि अटलांटा में रहने वालों के लिए कोका-कोला सिर्फ एक शीतल पेय नहीं है? निर्माता के लिए, कोका-कोला एक कंपनी है, एक ब्रांड नाम है, एक संस्था है और काम करने के लिए एक बेहतरीन जगह है।
लेकिन आम उपभोक्ता के लिए, कोका-कोला एक मीठा, गहरे रंग का, कार्बोनेटेड पेय है। गिलास में जो है वह कोक है। यह कोका-कोला नामक कंपनी द्वारा निर्मित कोई कोला ड्रिंक नहीं है।
एस्पिरिन की बोतल में जो गोलियां हैं, वे बायर कंपनी की हैं। लेकिन ये एस्पिरिन बायर नाम की किसी कंपनी द्वारा निर्मित नहीं है। (कंपनी का नाम तो स्टर्लिंग ड्रग है, बायर नहीं। इसलिए बायर नॉन-एस्पिरिन को स्टर्लिंग नॉन-एस्पिरिन भी कहा जा सकता था।)

किसी जेनेरिक ब्रांड नाम की सबसे बड़ी ताकत उत्पाद के साथ उसका गहरा जुड़ाव होता है। उपभोक्ता के मन में, बायर का मतलब एस्पिरिन होता है और एस्पिरिन के बाकी सभी ब्रांड "बायर की नकल" बन जाते हैं।
कोका-कोला का नारा, "असली चीज़," ग्राहक की उस प्रवृत्ति का फायदा उठाता है जिसमें वह अपने दिमाग में आने वाले पहले उत्पाद को सर्वोच्च स्थान देता है और नकल करने वाले उत्पादों को मूल उत्पाद से किसी न किसी तरह से हीन मानता है।
अगर कोक, क्लीनेक्स या बायर उपलब्ध न हों या अन्य ब्रांड काफी सस्ते हों, तो ग्राहक शायद कुछ और खरीद ले। लेकिन बायर की छवि फिर भी ग्राहकों के मन में मजबूत बनी रहेगी।
लेकिन ध्यान दीजिए कि क्या होता है जब उसी ग्राहक से "बायर नॉन-एस्पिरिन" नामक उत्पाद खरीदने के लिए कहा जाता है। यदि बायर एस्पिरिन है, तो बायर नॉन-एस्पिरिन कैसे हो सकता है?
बायर की टाइम-रिलीज़ एस्पिरिन, बायर की कंजेशन दूर करने वाली कोल्ड टैबलेट, बायर की नॉन-एस्पिरिन दर्द निवारक दवा। बायर की हर नई दवा एस्पिरिन ब्रांड की स्थिति को कमजोर करती है।
जैसा कि आप उम्मीद कर सकते हैं, दर्द निवारक दवाओं के बाजार में बायर की कुल हिस्सेदारी लगातार गिर रही है।
प्रोटीन 21 क्या है?
लाइन-एक्सटेंशन ट्रैप का शायद सबसे बेहतरीन उदाहरण प्रोटीन 21 शैम्पू के साथ जो हुआ, वह है।
कुछ साल पहले मेनन कंपनी ने प्रोटीन 21 नामक एक संयुक्त शैम्पू/कंडीशनर पेश किया, जिसने तेजी से शैम्पू बाजार का 13 प्रतिशत हिस्सा हासिल कर लिया।
फिर मेनन ने हेयर एक्सटेंशन के क्षेत्र में कदम रखा। कंपनी ने तुरंत ही प्रोटीन 21 हेयरस्प्रे को रेगुलर और एक्स्ट्रा होल्ड वेरिएंट में, खुशबूदार और बिना खुशबू वाले वेरिएंट में लॉन्च किया। साथ ही प्रोटीन 21 कंडीशनर (दो फॉर्मूले में) और प्रोटीन 21 कॉन्संट्रेट भी पेश किए। और अगर आप अपने बालों में क्या लगाना है, यह भूलने की परेशानी से बचने के लिए मेनन ने पुरुषों के लिए प्रोटीन 29 भी बाजार में उतारा है।

इसमें कोई आश्चर्य नहीं कि शैम्पू बाजार में प्रोटीन 21 की हिस्सेदारी 13 प्रतिशत से घटकर 2 प्रतिशत हो गई है। और यह गिरावट जारी रहने की संभावना है।
लेकिन यह कितना भी अविश्वसनीय क्यों न लगे, पैकेज्ड गुड्स के क्षेत्र में लाइन एक्सटेंशन का चलन लगातार बढ़ता जा रहा है।
स्कॉट कौन होता है?
कागज उत्पादों के क्षेत्र में स्कॉट की स्थिति का उदाहरण लीजिए। तौलिए, नैपकिन, टॉयलेट टिशू और अन्य उपभोक्ता कागज उत्पादों के अरबों डॉलर के बाजार में स्कॉट की सबसे बड़ी हिस्सेदारी है। लेकिन स्कॉट उन क्षेत्रों में कमजोर साबित हुआ जहां उसे लगता था कि वह मजबूत है।
स्कॉटटॉवेल्स, स्कॉटटिश्यू, स्कॉटीज़, स्कॉटकिन्स, यहाँ तक कि बेबीस्कॉट डायपर्स भी। ये सभी नाम स्कॉट की साख को कमज़ोर करते हैं। जितने ज़्यादा उत्पाद स्कॉट नाम से जुड़े होंगे, आम उपभोक्ता के लिए इस नाम का महत्व उतना ही कम होता जाएगा।
स्कॉट टिशू को ही ले लीजिए। स्कॉट टिशू टॉयलेट टिशू बाजार में नंबर 1 ब्रांड था। फिर मिस्टर व्हिपल और प्रॉक्टर एंड गैंबल के उनके अनुभवी कारीगरों ने बाजार में कदम रखा। अब स्कॉट टिशू, चारमिन के बाद दूसरे नंबर पर है।
स्कॉट के मामले में, बाज़ार में बड़ी हिस्सेदारी का मतलब यह नहीं था कि उन्होंने बाज़ार पर पूरी तरह से कब्ज़ा कर लिया था। इससे ज़्यादा ज़रूरी है लोगों के मन में बड़ी जगह बनाना। उपभोक्ता अपनी खरीदारी सूची में "चार्मिन, क्लीनेक्स, बाउंटी और पैम्पर्स" लिख दे, तो हमें तुरंत पता चल जाएगा कि वह कौन से उत्पाद खरीदने वाला है। लेकिन खरीदारी सूची में "स्कॉट" का कोई मतलब नहीं है।
ब्रांड के नाम भी ज्यादा मददगार नहीं होते। उदाहरण के लिए, नाक के लिए कौन सा ब्रांड बनाया गया है, स्कॉटीज़ या स्कॉट टिशू?
पोजिशनिंग के लिहाज से, स्कॉट नाम अधर में लटका हुआ है। यह किसी भी उत्पाद श्रेणी में मजबूती से स्थापित नहीं है।
स्कॉट को अपनी गलतियों का एहसास होने लगा है। स्कॉट ब्रांड का वीवा पेपर टॉवल काफी सफल रहा है। गोट्टोनेल बाथरूम टिशू भी काफी लोकप्रिय है। लाइफ सेवर क्या होता है?

लाइफ सेवर्स गम एक और उदाहरण है, जो एक असफल प्रयास साबित हुआ।
एक बार फिर, लाइन एक्सटेंशन के पक्ष में तर्क स्पष्ट है। द न्यूयॉर्क टाइम्स में एक लेख में, लाइफ सेवर्स के कार्यकारी उपाध्यक्ष ने रणनीति को समझाया:
मुझे पूरा विश्वास है कि सफलता की संभावनाओं को बेहतर बनाने का एक तरीका यह है कि किसी मौजूदा मजबूत नाम को समान विशेषताओं की आवश्यकता वाले नए उत्पाद में स्थानांतरित कर दिया जाए।
फिर वे लाइफ सेवर्स कैंडी की विशेषताओं के बारे में बताते हैं: "उपभोक्ताओं के साथ हुई बातचीत से पता चलता है कि लाइफ सेवर्स ब्रांड का नाम केवल छेद वाली कैंडी से कहीं अधिक है। इसका अर्थ है उत्कृष्ट स्वाद, बेहतरीन मूल्य और भरोसेमंद गुणवत्ता।"
बिलकुल नहीं। अगर आप लोगों से पूछें, "कौन सा ब्रांड स्वाद में उत्कृष्टता, बेहतरीन मूल्य और भरोसेमंद गुणवत्ता का प्रतीक है?" तो कितने लोग "लाइफ सेवर्स" का नाम लेंगे? कोई नहीं।
अब अगर आप उनसे पूछें, "छेद वाली मिठाई का नाम क्या है?"
अधिकांश लोग कहेंगे "जीवन रक्षक"।
तो लाइफ सेवर्स गम का क्या हुआ? इस उत्पाद को बाजार में कुछ प्रतिशत से अधिक हिस्सेदारी कभी नहीं मिली। यह उन ब्रांडों में से एक है जो अब आपको कहीं नहीं दिखेंगे क्योंकि इसे चुपचाप बंद कर दिया गया था।
जैसा कि टेलीविजन विज्ञापनों में कहा जाता था, "यह एक बेहतरीन उत्पाद है, लेकिन इसमें कमी कहां है?"
असल में, खामी उत्पाद में बिल्कुल नहीं है। खामी विपणन रणनीति में है। विडंबना यह है कि लाइफ सेवर्स, इंक. को च्युइंग गम के क्षेत्र में बड़ी सफलता मिली है। बबल गम के क्षेत्र में।
नहीं, यह लाइफ सेवर्स बबल गम नहीं थी।
ये है बबल यम। सॉफ्ट बबल गम का पहला ब्रांड। (पहला होने का फायदा और साथ ही साथ किसी दूसरे ब्रांड के नाम का इस्तेमाल न करने का फायदा।)
बबल यम एक जबरदस्त सफलता है। इसकी बिक्री पहले ही लाइफ सेवर्स कैंडी की बिक्री से अधिक हो चुकी है।
बबल यम न केवल बबल गम का सबसे अधिक बिकने वाला ब्रांड है, बल्कि यह संभवतः किसी भी प्रकार के च्युइंग गम का सबसे अधिक बिकने वाला ब्रांड बन जाएगा।

एवररेडी क्या है?
नई तकनीकों के आने से कई कंपनियों को मुश्किलों का सामना करना पड़ता है। जब टॉर्च मुख्य रूप से बैटरी का उपयोग करती थीं, तब यूनियन कार्बाइड की कंपनी एवररेडी बैटरी बाजार में अग्रणी थी। फिर ट्रांजिस्टर का आविष्कार हुआ और इसके साथ ही टेप रिकॉर्डर और अधिक शक्तिशाली रेडियो जैसे कई नए उत्पाद सामने आए। और हां, लंबे समय तक चलने वाली अल्कलाइन बैटरियां भी आईं।
पी. आर. मैलोरी ने इस अवसर को पहचाना और ड्यूरासेल अल्कलाइन बैटरी को एक विशिष्ट काले और सुनहरे रंग के केस में पेश किया।
यूनियन कार्बाइड के लोगों ने नए नाम के विचार को सिरे से खारिज कर दिया। उन्होंने कहा, "बैटरी व्यवसाय में हमारा नाम पहले से ही सबसे अच्छा है।" लेकिन अपनी रणनीति को सुरक्षित रखने के लिए, यूनियन कार्बाइड के लोगों ने ड्यूरासेल के काले और सुनहरे रंग की नकल की। और एवररेडी ट्रेडमार्क की तुलना में "अल्कलाइन पावर सेल" शब्दों को अधिक प्रमुखता दी।
ड्यूरासेल बैटरी पर मोटे अक्षरों में सिर्फ ड्यूरासेल लिखा होता है। इस पर "अल्कलाइन पावर सेल" लिखने की ज़रूरत नहीं है क्योंकि ड्यूरासेल का मतलब ही अल्कलाइन पावर सेल होता है।
यही तो पोजीशनिंग का सार है। अपने ब्रांड नाम को सामान्य उपयोग के लिए परिभाषित करना। ताकि संभावित ग्राहक उस ब्रांड नाम का उपयोग सामान्य उपयोग के लिए आसानी से कर सके।
अंततः यूनियन कार्बाइड के लोगों ने हार मान ली और ड्यूरासेल के तरीके को अपनाने का फैसला किया। एवररेडी अल्कलाइन पावर सेल एनर्जाइज़र बन गया, जो आखिरकार ड्यूरासेल को कड़ी टक्कर दे रहा है।
लाइन एक्सटेंशन इतना सहज रूप से सही लगता है कि एक के बाद एक कंपनियां इसके जाल में फंस जाती हैं। इसके उदाहरण आसानी से मिल जाते हैं। ये चूके हुए अवसरों की एक गाथा है।
100 मिमी का बेकार
पहली अतिरिक्त लंबी, 100 मिलीमीटर की सिगरेट का नाम क्या है?
बेन्सन एंड हेजेस, है ना? यह 100 मिमी का सबसे प्रसिद्ध और सबसे ज्यादा बिकने वाला ब्रांड है।

"बेनसन एंड हेजेस के नुकसान" ने इस ब्रांड को लॉन्च किया और सिगरेट पीने वालों के दिमाग में इसका नाम हमेशा के लिए बसा दिया।
बेन्सन एंड हेजेस को 100-मिमी की अवधारणा के पहले, मूल और आविष्कारक के रूप में जाना जाने लगा।
लेकिन, ज़ाहिर है, ऐसा नहीं था। पहली 100-मिमी सिगरेट पैल मॉल गोल्ड थी, लेकिन पैल मॉल भी अपने ब्रांड की सीमा बढ़ाने के चक्कर में फंस गई।
फिर बेन्सन एंड हेजेस ने मैदान में उतरकर सिगरेट के लंबे समय तक चलने वाले बाजार पर कब्जा कर लिया।
आपको लगेगा कि पॉल मॉल गोल्ड के मामले में चूके हुए अवसर ने उन्हें हतोत्साहित कर दिया होगा।
लेकिन ऐसा नहीं हुआ। जैसा कि हमने कहा, लाइन एक्सटेंशन के पक्ष में तर्क बहुत प्रबल हैं।
अब हमारे पास पैल मॉल मेन्थॉल, पैल मॉल एक्स्ट्रा माइल्ड और पैल मॉल लाइट 100s हैं। इस भ्रम के कारण पैल मॉल के मूल ब्रांड की बिक्री में गिरावट आई है।
उदाहरण के लिए, पॉल मॉल मेन्थॉल को ही ले लीजिए। निर्माता के लिए यह तर्क अकाट्य है। "कूल और सलेम जैसी मेन्थॉल सिगरेटें बाजार में अपना हिस्सा लगातार बढ़ा रही हैं... अगर हमारा भी कोई मेन्थॉल ब्रांड होता, तो हम भी इस बढ़ते बाजार में अपना हिस्सा हासिल कर सकते थे।"
पेश है पैल मॉल मेन्थॉल। जिसकी मात्रा कभी भी कूल की मात्रा के 7 प्रतिशत से अधिक नहीं रही।
1964 में, अमेरिका में पैल मॉल नंबर 1 सिगरेट ब्रांड था।
1965 में पहली बार पैल मॉल ने अपने उत्पादों की श्रृंखला का विस्तार किया। बिक्री के मामले में भी वे दूसरे स्थान पर आ गए। तब से हर साल अमेरिकी सिगरेट बाजार में पैल मॉल की हिस्सेदारी घटती जा रही है।
1964 में 14.4 प्रतिशत से घटकर आज 3.8 प्रतिशत हो गया है।
सिगरेटों में लाइन-एक्सटेंशन लॉजिक दो तरह से काम करना चाहिए। चूंकि नियमित ब्रांड बाजार का एक बड़ा हिस्सा हैं, तो क्या आप कूल नॉन-मेंथोल ब्रांड पेश करेंगे?
बिलकुल नहीं। कूल मूल मेंथोल सिगरेट थी। कूल का मतलब मेंथोल होता है। जैसे बायर का मतलब एस्पिरिन होता है।

आज एक अच्छी तरह से स्टॉक की गई तंबाकू की दुकान में 100 से अधिक विभिन्न ब्रांड (लाइन एक्सटेंशन सहित) उपलब्ध होते हैं, जबकि उद्योग में लगभग 1.75 ब्रांड ही उत्पादित होते हैं। यह बात चौंका देने वाली है।
ज़ाहिर है, मार्लबोरो और विंस्टन, ये दो प्रमुख ब्रांड काफी समय से लाइट, 100-मिमी और मेन्थॉल सिगरेट की रेंज में विस्तार कर चुके हैं। तो इस सिद्धांत के अनुसार, क्या आप मार्लबोरो और विंस्टन ब्रांड्स को भी पैल मॉल के नक्शेकदम पर चलते हुए देख सकते हैं? शायद। लेकिन अंधों की दुनिया में, काना ही राजा होता है।
अब कौन से ब्रांड बचे हैं जो अग्रणी ब्रांडों को चुनौती दे सकते हैं? लगभग सभी प्रमुख सिगरेट ब्रांडों का विस्तार इतना अधिक हो चुका है कि वे खत्म हो चुके हैं।
कॉर्न ऑयल को लेकर भ्रम की स्थिति: पहले कॉर्न ऑयल मार्जरीन का नाम क्या था?
फ्लेशमैन कॉर्न ऑयल मार्जरीन का अग्रणी ब्रांड है और सबसे ज्यादा बिकने वाला ब्रांड भी है।
लेकिन सबसे पहले कॉर्न ऑयल से बना मार्जरीन माज़ोला था। यह तर्क के गलत दिशा में जाने का एक उत्कृष्ट उदाहरण है।
मज़ोला तरल कॉर्न ऑयल के अग्रणी ब्रांड का नाम था। कॉर्न ऑयल मार्जरीन के लिए मज़ोला से बेहतर विकल्प और क्या हो सकता था? मज़ोला कॉर्न ऑयल। मज़ोला कॉर्न ऑयल मार्जरीन। और बाकी सब इतिहास है।
फ्लेशमैन आज नंबर 1 ब्रांड है।
अजीब बात है, अगर तकनीकी रूप से देखा जाए तो फ्लेशमैन का मार्जरीन एक विस्तारित नाम है। क्या आपको फ्लेशमैन का खमीर याद है? सौभाग्य से फ्लेशमैन के लिए, बहुत कम लोगों को याद है क्योंकि आजकल बहुत कम लोग घर पर रोटी बनाते हैं।
और फिर फ्लेशमैन की जिन, वोदका और व्हिस्की भी हैं, जो उसी कंपनी की हैं। शराब और मार्जरीन के बीच मानसिक दूरी के कारण भ्रम की संभावना कम हो जाती है। (कौन मानता है कि कैडिलैक डॉग फूड जनरल मोटर्स द्वारा बनाया जाता है?) कॉफी कप कांड
फ्रीज़-ड्राइड कॉफी के क्षेत्र में भी एक और सुनहरा अवसर चूक गया। आज टेस्टर चॉइस अग्रणी ब्रांड और सबसे बड़ा विक्रेता है।

लेकिन पहली फ्रीज़-ड्राइड कॉफी का नाम क्या था? मैक्सिम। तो फिर मैक्सिम नंबर 1 ब्रांड क्यों नहीं है? यह एक रहस्य और साहस की कहानी है जिसे विस्तार से बताना शायद उचित होगा।
अपने मैक्सवेल हाउस ब्रांड के साथ, जनरल फूड्स ने कॉफी बाजार पर कब्जा कर लिया था। कंपनी को सबसे बड़ा हिस्सा मिला और उसने सबसे ज्यादा मुनाफा कमाया। फिर उसने "फ्रीज-ड्राइड इंस्टेंट" नामक एक नई प्रक्रिया का आविष्कार किया।
सतही तौर पर देखने पर ऐसा लग रहा था कि यह जनरल फूड्स के लिए कॉफी बाजार में अपनी हिस्सेदारी बढ़ाने का एक तरीका है।
या ये था?
जनरल फूड्स का पहला कदम प्रतिस्पर्धा के लिए अच्छी खबर साबित हुआ। मैक्सवेल हाउस के नाम से प्रेरित मैक्सिम नाम का इस्तेमाल करके कंपनी तुरंत ही असुरक्षित हो गई। (मैक्सिम, मैक्सवेल, समझे? ज्यादातर लोग नहीं समझे।) मैक्सिम एक अर्थहीन शब्द है जो किसी लाभ का संकेत नहीं देता। नेस्ले के जवाबी हमले को 'टेस्टर चॉइस' नाम दिया गया था। नाम का रणनीतिक चुनाव तो शानदार था ही, साथ ही नेस्ले का विज्ञापन भी लगभग बेमिसाल था। "इसका स्वाद ग्राउंड रोस्ट कॉफी जैसा है," टेस्टर चॉइस के विज्ञापनों में कहा गया था, जिसमें फ्रीज-ड्राइड कॉफी ब्रांड की तुलना उत्कृष्टता के मानक, ग्राउंड-रोस्टेड कॉफी से की गई थी।
कॉफी कप बाजार में Taster’s Choice सबसे आगे है। हालांकि General Foods ने फ्रीज-ड्राइड श्रेणी की शुरुआत की और बाजार में सबसे पहले आया, फिर भी Taster’s Choice की बिक्री Maxim से दोगुनी है।
चंचल उंगलियों का मामला
हैंड लोशन की दुनिया में एक और चूके हुए अवसर को "अस्थिर उंगलियों का मामला" के रूप में जाना जाता है। कहानी की शुरुआत जर्गेंस से होती है, जो बाजार में सबसे बड़ा हिस्सा रखने वाला नंबर 1 ब्रांड है।
सबसे पहले, कंपनी ने तरल लोशन के दौर में क्रीम जैसे उत्पाद, जर्गेंस एक्स्ट्रा ड्राई को पेश किया। जर्गेंस एक्स्ट्रा ड्राई वास्तव में एक महत्वपूर्ण नवाचार था, लेकिन नाम की समानता के कारण यह दब गया। ग्राहक अंतर को पहचान नहीं पाए।
लेकिन प्रतियोगिता ने ऐसा किया।

चेसब्रो-पॉन्ड्स ने इंटेंसिव केयर लॉन्च किया। पहली बार, इस नए क्रीम जैसे लोशन को एक ऐसा नाम दिया गया जिससे उपभोक्ता के मन में उत्पाद की स्पष्ट छवि बन गई। और उत्पाद ने ज़बरदस्त सफलता हासिल की।
बेशक, जब जर्गेंस को पता चला कि क्या हो रहा है, तो उन्होंने डायरेक्ट एड नामक एक ब्रांड के साथ इसका जवाब दिया।
लेकिन वही पुरानी कहानी दोहराई गई कि बहुत कम और बहुत देर हो चुकी थी, क्योंकि मार्केटिंग में जीत इंटेंसिव केयर को मिली। आज इंटेंसिव केयर नंबर 1 ब्रांड है। यह जर्गेंस, जर्गेंस एक्स्ट्रा ड्राई और डायरेक्ट एड को मिलाकर भी उनसे कहीं ज़्यादा बिकता है।
लेकिन क्या इस ब्रांड का असली नाम "वैसलीन इंटेंसिव केयर" नहीं है, जो कि उत्पाद श्रृंखला का विस्तारित नाम है?
यह सच है, लेकिन ग्राहक इस उत्पाद को वैसलीन नहीं बल्कि इंटेंसिव केयर कहते हैं। ग्राहक के मन में वैसलीन का मतलब पेट्रोलियम जेली होता है; जबकि इंटेंसिव केयर एक हैंड लोशन है।
रिवर्स लाइन एक्सटेंशन
लाइन एक्सटेंशन आमतौर पर एक गलती होती है, लेकिन इसका उल्टा कारगर हो सकता है। रिवर्स लाइन एक्सटेंशन को "बेस को चौड़ा करना" कहा जाता है। इसका एक बेहतरीन उदाहरण जॉनसन का बेबी शैम्पू है।
उत्पाद की कोमलता को वयस्क बाजार में बढ़ावा देकर, कंपनी ने जॉनसन के बेबी शैम्पू को वयस्क शैम्पू के अग्रणी ब्रांडों में से एक बना दिया है।
इस ग्राहक आधार विस्तार रणनीति की विशेषताओं पर ध्यान दें। उत्पाद वही है, पैकेजिंग वही है, लेबल वही है। केवल उपयोग का तरीका बदला है।
अगर जॉनसन एंड जॉनसन ने उत्पाद की श्रृंखला का विस्तार किया होता और जॉनसन का एडल्ट शैम्पू पेश किया होता, तो उत्पाद इतना सफल नहीं होता।
वाइन के आधार को व्यापक बनाने का एक और उदाहरण ब्लू नन है, जो एक सफेद वाइन है जिसे मांस और मछली दोनों के व्यंजनों के साथ समान रूप से अच्छा बताया जा रहा है।
लेकिन क्या ये “हर किसी को लुभाने वाले जाल” के उदाहरण नहीं हैं? बिलकुल नहीं। जॉनसन बेबी शैम्पू पहला और एकमात्र ऐसा बेबी शैम्पू है जिसे वयस्क उत्पाद के रूप में भी प्रचारित किया जा रहा है। और ब्लू नन एकमात्र ऐसी

सफेद वाइन है जिसका विज्ञापन मछली के साथ-साथ मांस के साथ भी अच्छा बताया जा रहा है।
अगर दूसरे ब्रांड भी यही तरीका अपनाते, तो वे इन दोनों की तरह सफल नहीं हो पाते।
और फिर आर्म एंड हैमर बेकिंग सोडा है, जिसका प्रचार फ्रिज और नालियों के लिए अच्छा बताकर किया जा रहा है। और यह काफी सफल भी रहा है। लेकिन क्या हुआ जब इसी कंपनी ने आर्म एंड हैमर नाम से बेकिंग सोडा डिओडोरेंट लॉन्च करके अपनी उत्पाद श्रृंखला का विस्तार किया?
बहुत कम। जैसा कि फिलिस डिलर कहती हैं, "यह तभी काम करता है जब आप रेफ्रिजरेटर में खड़े हों।"

13

जब लाइन एक्सटेंशन काम कर सकता है

लाइन एक्सटेंशन काफी लोकप्रिय है। इसमें कोई शक नहीं।
एक समय ऐसा भी था जब न्यूयॉर्क शहर क्षेत्र में पेशेवर बेसबॉल, फुटबॉल, बास्केटबॉल और टेनिस टीमों को मेट्स, जेट्स, नेट्स और सेट्स के नाम से जाना जाता था।
शहर के ऑफ-ट्रैक सट्टेबाजी कार्यालयों ने न्यूयॉर्क बेट्स के पोस्टर लगा दिए। अगर शहर में कोई जिम टीम होती, तो शायद उसे न्यूयॉर्क स्वेट्स कहा जाता।
यहीं क्यों रुकें? एक स्ट्रीट गैंग न्यूयॉर्क की झुग्गी-झोपड़ियाँ हो सकती हैं। शहर के योजनाकार, न्यूयॉर्क के कर्ज।
सौभाग्य से, मानसिक शांति के लिए, यह प्रवृत्ति विपरीत दिशा में जाती दिख रही है। टेनिस टीम ने अपना नाम न्यूयॉर्क सेट्स से बदलकर न्यूयॉर्क एप्पल्स कर लिया है।
अल्पकालिक लाभ
लाइन एक्सटेंशन की निरंतर लोकप्रियता का एक कारण यह है कि अल्पावधि में, लाइन एक्सटेंशन के कुछ फायदे हैं।
मान लीजिए कि न्यूयॉर्क में एक पेशेवर तैराकी टीम बनने जा रही है। "वेट्स आ रहे हैं" इस आयोजन की घोषणा करने वाली एक आम अखबार की हेडलाइन हो सकती है। "वेट्स" शब्द से ही हम जान जाते हैं कि यह (1) एक पेशेवर खेल टीम है, (2) न्यूयॉर्क महानगर क्षेत्र में स्थित है, और (3) किसी प्रकार के जल क्रीड़ा में शामिल है।
लेकिन यह केवल थोड़े समय के लिए ही है। जैसे-जैसे मूल घोषणा की यादें धुंधली होती जाती हैं, भ्रम की स्थिति पैदा हो जाती है।
क्या वाकई में वेट्स नाम की कोई तैराकी टीम है? या मैंने उन्हें नेट्स नाम की बास्केटबॉल टीम समझ लिया है? या मैं सेट्स नाम की टेनिस टीम के बारे में सोच रहा था? अब देखते हैं, नेट्स ने अपना नाम बदलकर एप्पल्स रख लिया है। या सेट्स ने अपना नाम बदलकर एप्पल्स रख लिया है?

क्योंकि लाइन-एक्सटेंशन का नाम मूल नाम से संबंधित है, इसलिए इसे तुरंत पहचानना आसान हो जाता है। "अरे हाँ, डाइट कोका-कोला।"
इससे बिक्री में भी तुरंत उछाल आ जाता है। जब अल्का-सेल्टज़र अल्का- सेल्टज़र प्लस जैसे किसी नए उत्पाद की घोषणा करता है, तो हर कोई उसका स्टॉक जमा कर लेता है। उपभोक्ता इसे सीधे तौर पर नहीं खरीदते, लेकिन खुदरा विक्रेता ज़रूर खरीदते हैं।
तो शुरुआती बिक्री के आंकड़े अच्छे दिख रहे हैं। (10 लाख डॉलर का कारोबार करने के लिए, आपको हर सुपरमार्केट को सिर्फ 35 डॉलर का सामान बेचना होगा।) पहले छह महीने कारोबार बहुत अच्छा चलता है क्योंकि ऑर्डर की आपूर्ति लगातार बनी रहती है। लेकिन जब दोबारा ऑर्डर नहीं आने लगते, तो अचानक सब कुछ अंधकारमय हो जाता है।
दीर्घकालिक नुकसान
लाइन एक्सटेंशन ब्रांड की शुरुआती पहचान के बाद, संभावित ग्राहक को कभी भी पूरी तरह से यकीन नहीं होता कि ऐसा कोई उत्पाद मौजूद भी है।
श्लिट्ज़ लाइट, पॉल मॉल एक्स्ट्रा माइल्ड, जर्गेंस एक्स्ट्रा ड्राई। ऐसे ब्रांड नाम आसानी से दिमाग में आ जाते हैं (और निकल भी जाते हैं)। ग्राहक को इन्हें खरीदने के लिए लगभग कोई मानसिक मेहनत नहीं करनी पड़ती।
आसान से आया, आसान से चला गया। ब्रांड लाइन के नए नाम आसानी से भुला दिए जाते हैं क्योंकि वे लोगों के दिमाग में अपनी कोई स्वतंत्र जगह नहीं बना पाते। वे मूल ब्रांड नाम के सहायक मात्र होते हैं। उनका एकमात्र योगदान मूल नाम की स्थिति को धुंधला करना होता है। अक्सर इसके विनाशकारी परिणाम होते हैं।
बहुत पहले, तीस के दशक में, रैल्स्टन प्यूरिना कंपनी "रैल्स्टन 1, 2, 3" के लिए रेडियो विज्ञापन चलाती थी। 1 का मतलब था श्रेडेड रैल्स्टन, 2 का मतलब था रेगुलर रैल्स्टन और 3 का मतलब था इंस्टेंट रैल्स्टन।
एक, दो, तीन, सब चले गए।
और दिग्गज डेविड ओगिल्वी ने रिनसो व्हाइट और रिनसो ब्लू को मिलाकर विज्ञापन लिखते समय अपनी पेंसिल तोड़ दी थी।
सारा ली ने सारा ली चिकन एंड नूडल्स औ ग्रैटिन और सारा ली बीफ एंड पेपर स्टू जैसे उत्पादों के साथ फ्रोजन डिनर के क्षेत्र में प्रवेश करने की कोशिश की।

मिठाई के मामले में सारा ली का दबदबा है। ऐसा कोई नहीं है जिसे सारा ली पसंद न हो, लेकिन बहुत से लोग ऐसे भी थे जिन्हें चिकन और नूडल्स औ ग्रैटिन पसंद नहीं आया। और उन्होंने इसे खरीदा भी नहीं। खासकर जब उस पर सारा ली का नाम लिखा हो।
इस तरह सारा ली के रसोईघर फ्रोजन एंट्री के क्षेत्र से बाहर आए। परियोजना पर लगभग 8 मिलियन डॉलर खर्च करने के बाद।
लगभग हर किसी ने लाइन एक्सटेंशन का प्रयास किया है। सैटरडे रिव्यू मैगज़ीन ने चार अलग-अलग रूपों में प्रकाशित होने की कोशिश की - कला, विज्ञान, शिक्षा और समाज। 17 मिलियन डॉलर का घाटा हुआ।
लेवी स्ट्रॉस और ब्राउन शू ने, यकीन मानिए, "पैरों के लिए लेवीज़" लॉन्च करने की कोशिश की। लेवी जींस के बाजार में सबसे आगे है, लेकिन इस बार वे बुरी तरह असफल रहे।
फिर वहां एविस के फूल, जेनिथ की घड़ियां, ओल्ड ग्रैंड-डैड का तंबाकू, बिक पैंटीहोज और क्लीनेक्स के डायपर हैं।
साथ ही पियरे कार्डिन वाइन भी। लाल और सफेद दोनों तरह की। और पुरुषों के लिए शनेल भी।
"दो" एक लोकप्रिय श्रृंखला-विस्तार अवधारणा प्रतीत होती है। हमारे पास अल्का-2, डायल 2, सोमिनेक्स 2, साथ ही जॉज़ 2 भी हैं। (शायद ही कभी किसी फिल्म के सीक्वल ने मूल फिल्म जितना कारोबार किया हो।)
यहां तक कि विज्ञापन एजेंसियां भी दो-दो के अनुपात में विज्ञापन देने लगी हैं। ओगिल्वी एंड मैथर 2, डॉयल डेन बर्नबैक 2, एन. डब्ल्यू. आयर 2 और ग्रे 2, कुछ ऐसी ही दो-दो के अनुपात वाली एजेंसियों के उदाहरण हैं।
लेकिन सबसे चौंकाने वाली घोषणा प्रॉक्टर एंड गैंबल की ओर से आई। दशकों तक नए उत्पाद लॉन्च करने के चलन का विरोध करने के बाद, पी एंड जी ने लिक्विड टाइड को बाजार में उतारने के लिए 50 मिलियन डॉलर खर्च किए। पी एंड जी के एक प्रवक्ता ने कहा, "हमें उम्मीद है कि लिक्विड टाइड नंबर 1 लिक्विड उत्पाद बनेगा।"
लेकिन लिक्विड टाइड से उद्योग जगत की अग्रणी कंपनी विस्क को टक्कर मिलने की संभावना कम है। इसके अलावा, यह नया उत्पाद टाइड पाउडर की बिक्री को भी प्रभावित करेगा।
खरीदारी सूची परीक्षण

लाइन एक्सटेंशन का क्लासिक परीक्षण शॉपिंग लिस्ट है।
बस एक कागज पर उन ब्रांडों की सूची बना लें जिन्हें आप खरीदना चाहते हैं और अपने जीवनसाथी को सुपरमार्केट भेज दें: क्लीनेक्स, बायर और डायल।
यह तो काफी आसान है। ज्यादातर पति या पत्नी क्लीनेक्स टिश्यू, बायर एस्पिरिन और डायल साबुन लेकर लौटेंगे।
क्लीनेक्स टॉवल, बायर नॉन-एस्पिरिन और डायल एंटीपर्सपिरेंट जैसे नए उत्पादों ने ब्रांडों की मूल स्थिति को अभी तक नष्ट नहीं किया है। लेकिन इन्हें खुद को खत्म करने के लिए पर्याप्त समय दीजिए।
इस सूची के बारे में क्या ख्याल है: हेंज, स्कॉट, क्राफ्ट।
क्या आपका जीवनसाथी हेन्ज़ के अचार या केचप (या शायद बेबी फ़ूड) लाएगा? स्कॉट के टिशू या तौलिए? क्राफ़्ट चीज़, मेयोनेज़ या सलाद ड्रेसिंग?
एक ही नाम से एक से अधिक उत्पादों का प्रतिनिधित्व होने से उत्पन्न होने वाला भ्रम धीरे-धीरे लेकिन निश्चित रूप से स्कॉट और क्राफ्ट जैसे ब्रांडों की ताकत को कमजोर कर रहा है।
जैसे कोई तारा ज़रूरत से ज़्यादा फैल जाता है, वैसे ही यह ब्रांड भी अंततः एक जले हुए ढांचे में तब्दील हो जाता है। एक विशालकाय मार्केटिंग का बेकार नमूना। लाइन एक्सटेंशन की सबसे खतरनाक बात यह है कि इसका असर दिखने में कई साल लग जाते हैं। कई सालों तक धीमी गति से, कमज़ोर करने वाला अस्तित्व। क्राफ्ट को ही लीजिए। एक प्रसिद्ध नाम जो अत्यधिक विस्तार की समस्या से ग्रस्त है।
क्राफ्ट क्या है? यह सब कुछ है और फिर भी कुछ भी नहीं है। लगभग किसी भी श्रेणी में क्राफ्ट ब्रांड नंबर एक नहीं है। मेयोनेज़ में, क्राफ्ट हेलमैन के बाद दूसरे स्थान पर है। सलाद ड्रेसिंग में, क्राफ्ट विशबोन के बाद दूसरे स्थान पर है।
जहां क्राफ्टको के पास किसी श्रेणी में अग्रणी ब्रांड है, वहां वे इसे क्राफ्ट नहीं कहते हैं।
क्रीम चीज़ में, यह फिलाडेल्फिया है, क्राफ्ट नहीं।
आइसक्रीम के मामले में, सीलटेस्ट बेहतर है, क्राफ्ट नहीं।
मार्जरीन में, यह पार्के है, क्राफ्ट नहीं।

क्राफ्ट नाम की ताकत कहाँ है? यह बहुत ही अस्पष्ट है। क्राफ्ट का मतलब सब कुछ भी है और कुछ भी नहीं। उत्पादों की श्रृंखला का विस्तार करना कमजोरी है, ताकत नहीं।
पनीर के बारे में क्या? क्राफ्ट पनीर के क्षेत्र में एक जाना-माना नाम है।
और यह सच भी है।
विज्ञापन कहते हैं, "अमेरिका का मतलब है चीज़ K-R-A-F-T।" भयानक वर्तनी और भयानक रणनीति।
मार्केटिंग घुड़दौड़ की तरह है। जीतने वाला घोड़ा ज़रूरी नहीं कि अच्छा ही हो। यह सब दौड़ में शामिल घोड़ों की क्षमता पर निर्भर करता है।
क्लेमिंग रेस में, विजेता सबसे कमज़ोर घोड़ों में से सर्वश्रेष्ठ होता है। स्टेक्स रेस में, सर्वश्रेष्ठ ही सर्वश्रेष्ठ होता है।
क्राफ्ट पनीर के क्षेत्र में सफल रहा है। अब, आप पनीर के अन्य सभी ब्रांडों के नाम बताइए।
क्राफ्ट ने क्लेमिंग रेस में जीत हासिल की है।
जहां कोई ब्रांड मौजूद नहीं है या कमजोर ब्रांड हैं, वहां आप अपने उत्पादों की रेंज बढ़ा सकते हैं। लेकिन जैसे ही कड़ी प्रतिस्पर्धा शुरू होती है, आप मुश्किल में पड़ जाते हैं।
बारटेंडर परीक्षा
शॉपिंग लिस्ट टेस्ट के अलावा, बारटेंडर टेस्ट भी है। जब आप ब्रांड का नाम लेकर ऑर्डर करते हैं तो आपको क्या मिलता है?
“जे एंड बी ऑन द रॉक्स” कहने पर आपको स्कॉच मिलेगी। “बीफीटर मार्टिनी” कहने पर आपको जिन मिलेगी। और “डोम पेरिनॉन की एक बोतल” कहने पर आपको शैम्पेन ज़रूर मिलेगी।
“कट्टी ऑन द रॉक्स” के बारे में क्या ख्याल है? आपको स्कॉच तो मिलेगी ही, लेकिन क्या आपको कट्टी सार्क मिलेगी या फिर उससे भी महंगी 12 साल पुरानी कट्टी 12?
कट्टी 12 विकृत सोच का एक विशिष्ट उदाहरण है। एक प्रसिद्ध नाम (कट्टी) को एक वर्णनात्मक विशेषण (12) के साथ जोड़ें। डिस्टिलरी के दृष्टिकोण से यह बहुत तार्किक लगता है। लेकिन पीने वाले के दृष्टिकोण से क्या?
जब आप "चिवस ऑन द रॉक्स" ऑर्डर करते हैं, तो आप सबको बता देते हैं कि आपको सबसे बेहतरीन चीज़ चाहिए। चिवस रीगल।

कट्टी 12 पाने के लिए, आप सिर्फ "कट्टी" नहीं कह सकते। और जब आप "12" जोड़ते हैं, तो आप कभी भी पूरी तरह से निश्चित नहीं हो सकते कि बारटेंडर ने आपको सुना या नहीं, या उससे भी महत्वपूर्ण बात, आपके आस-पास के लोगों ने "12" सुना या नहीं।
कट्टी 12 का प्रचार भी मूल कट्टी सार्क ब्रांड के लिए मददगार नहीं है। यह कट्टी सार्क पीने वाले को लगातार याद दिलाता रहता है कि वह कम गुणवत्ता वाला उत्पाद पी रहा है।
चिवस रीगल के बाद कट्टी 12 बाज़ार में आया, इसलिए हमें इससे ज़्यादा उम्मीद नहीं करनी चाहिए थी। लेकिन चिवस से बहुत पहले ही अमेरिकी बाज़ार में 12 साल पुरानी स्कॉच व्हिस्की का एक ब्रांड मौजूद था।
जॉनी वॉकर ब्लैक लेबल।
आज, बेशक, चिवस रीगल की बिक्री जॉनी वॉकर ब्लैक लेबल से काफी अधिक है। "मुझे एक जॉनी वॉकर दो, जिसमें थोड़ा सा मसाला मिला हो, बारटेंडर।" “ब्लैक लेबल या रेड लेबल, महोदय?”
“आह्ह्ह्ह्ह्ह्ह… छोड़ो इसे। चिवास ही बना लो।”
कट्टी 12 और जॉनी वॉकर ब्लैक लेबल, ब्रांड विस्तार के उन्नत उदाहरण हैं। आमतौर पर, उच्च मूल्य वाले सेगमेंट में इनकी बिक्री बहुत धीमी रहती है। (कम कीमत वाले ब्रांड के लिए प्रीमियम कीमत कौन चुकाना चाहेगा?)
पैकर्ड क्या है?
स्टेप-डाउन की समस्या ठीक इसके उलट है। स्टेप-डाउन उत्पाद अक्सर तुरंत सफल हो जाते हैं। लेकिन बाद में उनकी सफलता के नकारात्मक परिणाम सामने आते हैं।
द्वितीय विश्व युद्ध से पहले, पैकार्ड अमेरिका की सबसे प्रतिष्ठित ऑटोमोबाइल कंपनी थी। कैडिलैक से भी कहीं अधिक, यह दुनिया भर में प्रतिष्ठा का प्रतीक थी।
राष्ट्राध्यक्ष बख्तरबंद पैकार्ड कारें खरीदते थे। एक कार फ्रैंकलिन रूजवेल्ट के लिए बनाई गई थी। रोल्स-रॉयस की तरह, पैकार्ड ने भी छोटे निर्माताओं की वार्षिक मॉडल-परिवर्तन नीति को खुलेआम अस्वीकार कर दिया।
उन्होंने खुद को प्रतिस्पर्धियों से ऊपर स्थापित किया।
फिर तीस के दशक के मध्य में, पैकर्ड ने अपना पहला स्टेप-डाउन मॉडल, अपेक्षाकृत सस्ता पैकर्ड क्लिपर पेश किया।

पैकार्ड क्लिपर पैकार्ड द्वारा निर्मित सबसे सफल कार थी। इसकी बिक्री शानदार रही, लेकिन इसी ने कंपनी को बर्बाद कर दिया। (या अधिक सटीक रूप से कहें तो, इसने पैकार्ड की प्रतिष्ठा को नष्ट कर दिया, जिसके परिणामस्वरूप कंपनी का पतन हो गया।)
पैकार्ड कंपनी 1954 तक किसी तरह चलती रही, जब स्टुडेबेकर ने इसे अपने में मिला लिया। इसके कई साल बाद कंपनी का अंत हो गया।
कैडिलैक क्या है?
आप कैडिलैक के बारे में क्या जानते हैं? इसकी लंबाई कितनी है? यह किन-किन रंगों में उपलब्ध है? इसके इंजन की हॉर्सपावर कितनी है? इसमें कौन-कौन से विकल्प उपलब्ध हैं?
आम कार खरीदार को जनरल मोटर्स कैडिलैक के बारे में लगभग कुछ भी बताने में सफल नहीं हुई है। सिवाय इसके कि यह घरेलू स्तर पर शीर्ष श्रेणी की लग्जरी कार है।
लेकिन जनरल मोटर्स भी कभी-कभी यह भूल जाती है कि हर उत्पाद के दो दृष्टिकोण होते हैं। और लाइन-एक्सटेंशन की अधिकांश गलतियाँ इसलिए होती हैं क्योंकि विपणनकर्ता इस तथ्य को समझ नहीं पाते।
कैडिलैक क्या है? यह जानकर आपको शायद आश्चर्य हो, लेकिन जनरल मोटर्स के नज़रिए से, कैडिलैक एक ऑटोमोबाइल नहीं है। यह एक विभाग है। वास्तव में, यह जीएम के सबसे लाभदायक विभागों में से एक है।
लेकिन खरीदार के नजरिए से देखें तो कैडिलैक एक बड़ी लग्जरी कार है। समस्या आप समझ सकते हैं।
पेट्रोल की स्थिति को लेकर कैडिलैक चिंतित है। इसलिए अपनी लाभप्रदता बनाए रखने के लिए जनरल मोटर्स ने एक छोटी कैडिलैक, सिमरॉन, लॉन्च की है। लेकिन लंबे समय में, एक मिनी-कैडिलैक, कैडिलैक की उस छवि के विपरीत है जो ग्राहकों के मन में बड़ी कारों के रूप में बनी हुई है।
तो संभावित ग्राहक सिमारोन को देखता है और पूछता है, "क्या यह कैडिलैक है या नहीं?"
दीर्घकाल में, सिमारोन मर्सिडीज और बीएमडब्ल्यू जैसी छोटी लग्जरी कारों की चुनौती का सबसे प्रभावी समाधान खोजने में बाधा उत्पन्न करती है। एक छोटा लग्जरी ब्रांड स्थापित करने के लिए, जनरल मोटर्स को एक अलग उच्च-मूल्य वाला नाम और एक अलग डीलर संगठन की आवश्यकता है।

शेवरले क्या है?
ऑटोमोबाइल के साथ-साथ अन्य उत्पादों के लिए भी, आप खुद से वह पुराना सवाल पूछ सकते हैं और आपको पता चल जाएगा कि क्या आपको पोजिशनिंग की समस्या है। यह क्या है?
उदाहरण के लिए, शेवरले क्या है? यह एक ऐसी कार है जो हर किसी को लुभाने की कोशिश में फंस गई है। हर किसी को लुभाने की कोशिश में, एक उत्पाद अंततः किसी को भी लुभा नहीं पाता।
शेवरले क्या है? हम आपको बताते हैं कि शेवरले क्या है। यह एक बड़ी, छोटी, सस्ती और महंगी कार है।
ठीक है, शेवरले अभी भी नंबर 1 कैसे है? फोर्ड ने अभी तक उनकी यह अग्रणी स्थिति क्यों नहीं खोई है?
जिस पर हम जवाब देते हैं, "फोर्ड क्या है?" वही समस्या। फोर्ड भी एक बड़ी, छोटी, सस्ती और महंगी कार है।
फोर्ड के सामने एक और समस्या है। फोर्ड सिर्फ एक ऑटोमोबाइल ब्रांड ही नहीं है, बल्कि एक कंपनी भी है।
फोर्ड कार शायद ठीक हो, लेकिन फोर्ड मर्करी या फोर्ड लिंकन जैसी कारों को बेचने में कंपनी को काफी दिक्कतों का सामना करना पड़ता है। (यही एक कारण है कि फोर्ड मोटर कंपनी को हमेशा से ही महंगी कारों को बेचने में परेशानी होती रही है।)
फॉक्सवैगन क्या है?
एक श्रृंखला-विस्तारित त्रासदी आमतौर पर तीन अंकों में अपने अपरिहार्य निष्कर्ष की ओर बढ़ती है।
पहला चरण ही सबसे बड़ी सफलता होती है, सबसे बड़ी कामयाबी होती है। आमतौर पर यह किसी खुले अवसर को ढूंढकर उसका शानदार ढंग से फायदा उठाने का नतीजा होता है।
वोक्सवैगन ने छोटी कारों की अवधारणा को विकसित किया और इस सफलता का लाभ उठाने के लिए तेजी से कदम उठाए। "छोटी सोचो," शायद अब तक का सबसे प्रसिद्ध विज्ञापन है, जिसने इस अवधारणा को स्पष्ट रूप से व्यक्त किया।
फॉक्सवैगन बीटल ने देखते ही देखते ऑटोमोबाइल बाजार में असाधारण रूप से मजबूत स्थिति स्थापित कर ली। अधिकांश सफल कहानियों की तरह, फॉक्सवैगन

सिर्फ एक उत्पाद का ब्रांड नाम बनकर नहीं रह गया, बल्कि इससे कहीं अधिक बन गया।
“मैं फॉक्सवैगन चलाता हूँ” यह कहना इस बात से कहीं अधिक बताता है कि व्यक्ति के पास कौन सी कार है। “मैं फॉक्सवैगन चलाता हूँ” यह कहना मालिक के जीवनशैली के बारे में बहुत कुछ कहता है। एक गंभीर, व्यावहारिक व्यक्ति, जो अपने जीवन में आत्मविश्वास से भरा है। परिवहन का एक सरल, उपयोगी साधन। वोक्सवैगन का मालिक एक अजीब तरह का घमंडी होता है। उसे उन कार खरीदारों को नीचा दिखाने में मज़ा आता है जो पड़ोसियों को प्रभावित करने की कोशिश करते हैं। "1970 की वोक्सवैगन ज़्यादा समय तक बदसूरत रहेगी" यह कथन उसके इस रवैये को बखूबी व्यक्त करता है।
दूसरा चरण लालच और असीमित सफलताओं के सपनों से प्रेरित है। इसलिए फॉक्सवैगन अपनी विश्वसनीयता और गुणवत्ता को बड़ी और महंगी कारों तक विस्तारित करता है। बसों और जीप जैसे वाहनों तक भी।
तीसरा अंक कहानी का क्लाइमेक्स है। क्या यह संभव है कि आठ मॉडल एक मॉडल की तरह न बिकें? यह न केवल संभव है, बल्कि ऐसा हुआ भी है।
आयातित कारों में पहले स्थान से फिसलकर फॉक्सवैगन चौथे स्थान पर आ गई।
टोयोटा, डेटसन और होंडा से पीछे, और माज़दा और सुबारू से मामूली अंतर से आगे।
शुरुआती सफलता, फिर विस्तार और अंत में निराशा का यह सिलसिला काफी आम है। आखिर, स्कॉट और फॉक्सवैगन जैसी कंपनियों से यह उम्मीद नहीं की जा सकती कि वे अपनी सफलता पर ही टिकी रहें। उनसे यही उम्मीद की जाती है कि वे नए क्षेत्रों में सफलता हासिल करें। तो वे ऐसा कैसे करते हैं? एक तरीका तो स्पष्ट है। वे एक नई अवधारणा या एक नया उत्पाद विकसित करते हैं, साथ ही एक नई पहचान और नाम भी देते हैं।
नाम एक रबर बैंड की तरह होता है।
यह खिंचेगा, लेकिन एक निश्चित सीमा से आगे नहीं। इसके अलावा, नाम को जितना अधिक खींचा जाएगा, वह उतना ही कमजोर होता जाएगा। (जो आपकी अपेक्षा के बिल्कुल विपरीत है।)
किसी नाम को कितना खींचना चाहिए? यह निर्णय आर्थिक पहलुओं के साथ-साथ विवेक पर भी निर्भर करता है।

मान लीजिए कि आपके पास डिब्बाबंद सब्जियों की एक श्रृंखला है। क्या आपके पास मटर के लिए एक ब्रांड नाम है, मक्का के लिए दूसरा और बीन्स के लिए तीसरा? शायद नहीं। आर्थिक दृष्टि से, यह उचित नहीं होगा।
इसलिए डेल मोंटे द्वारा डिब्बाबंद फलों और सब्जियों की अपनी पूरी श्रृंखला के लिए एक ही ब्रांड नाम का उपयोग करना शायद सही है। लेकिन ध्यान दें कि जब कोई प्रतिस्पर्धी किसी एक उत्पाद पर ध्यान केंद्रित करता है तो क्या होता है। उदाहरण के लिए, डोल की डिब्बाबंद अनानास की श्रृंखला।
अनानास के स्वाद वाले डोले और डेल मोंटे के बीच कोई मुकाबला ही नहीं है।
डोले हर बार जीतता है।
तो इसके बाद डोल क्या करता है? वह ताज़े केलों पर डोल का नाम छाप देता है।
डोल केला।
मान लीजिए कि डोल कंपनी केले को डोल का पर्याय बनाने में सफल हो जाती है।
तो अनानास का क्या होगा? यह वही झूला-झपटी का सिद्धांत है जिसमें एक तरफ केले और दूसरी तरफ अनानास हैं।
लेकिन क्या डोल वही नहीं कर सकता जो डेल मोंटे ने किया? डिब्बाबंद और ताजे खाद्य उत्पादों का एक पूर्ण-श्रेणी आपूर्तिकर्ता बनना?
हाँ, लेकिन इसके लिए उसे अपनी बहुमूल्य अनानास फ्रेंचाइजी को कुर्बान करना पड़ेगा। और साथ ही, लाइन बढ़ाने की अनुमति सबसे आखिर में मिलने का अतिरिक्त नुकसान भी उठाना पड़ेगा।
सड़क के नियम
हम लाइन एक्सटेंशन को "जाल" कहते हैं, गलती नहीं। लाइन एक्सटेंशन तभी काम कर सकता है जब...
लेकिन यह एक बड़ी शर्त है। अगर आपके प्रतियोगी मूर्ख हैं। अगर आपका कारोबार कम है। अगर आपके कोई प्रतियोगी नहीं हैं। अगर आप संभावित ग्राहक के मन में अपनी जगह बनाने की उम्मीद नहीं रखते हैं। अगर आप कोई विज्ञापन नहीं करते हैं।
सच्चाई यह है कि कई उत्पाद बिकते हैं, लेकिन कुछ ही उत्पादों की सही स्थिति निर्धारित की जाती है।
यानी, ग्राहक किसी खास ब्रांड के प्रति पहले से कोई पसंद या रुझान रखे बिना ही मटर का डिब्बा खरीद लेगा। ऐसे में, कोई भी जाना-माना ब्रांड किसी अनजान ब्रांड से बेहतर प्रदर्शन करेगा।

और अगर आप किसी ऐसी कंपनी के लिए काम करते हैं जिसके पास हजारों छोटे-छोटे उत्पादों की बिक्री होती है (3M इसका एक विशिष्ट उदाहरण है), तो जाहिर है कि आप हर एक उत्पाद के लिए एक नया नाम नहीं रख सकते।
इसलिए हम कुछ नियम बता रहे हैं जो आपको यह समझने में मदद करेंगे कि घर का नाम कब इस्तेमाल करना है और कब नहीं।
1. अपेक्षित मात्रा। संभावित विजेताओं को इसका भार नहीं उठाना चाहिए।
कंपनी का नाम। कम मात्रा में उत्पादित होने वाले उत्पादों के लिए उपयुक्त।
2. प्रतिस्पर्धा। अकेले में, ब्रांड को प्रतिस्पर्धा का बोझ नहीं उठाना चाहिए।
घर का नाम। इतने सारे विकल्पों के बीच, ऐसा होना ही चाहिए।
3. विज्ञापन समर्थन। बड़े बजट वाले ब्रांडों को नहीं करना चाहिए ब्रांड का नाम होना चाहिए। कम बजट वाले ब्रांडों को ऐसा करना चाहिए।
4. महत्व। अभूतपूर्व उत्पादों को यह भार नहीं उठाना चाहिए।
कंपनी का नाम। रसायन जैसे वस्तु उत्पाद।
चाहिए।
5. वितरण। तैयार माल पर यह चिह्न नहीं होना चाहिए।
कंपनी का नाम। बिक्री प्रतिनिधियों द्वारा बेची जाने वाली वस्तुएँ।

14

किसी कंपनी की स्थिति निर्धारण: ज़ेरॉक्स

आप किसी भी चीज़ को पोजीशन कर सकते हैं। एक व्यक्ति, एक उत्पाद, एक राजनेता। यहां तक कि एक कंपनी भी।
कोई कंपनी को अलग-अलग क्षेत्रों में स्थापित क्यों करना चाहेगा? कंपनी कौन खरीदता है? और कोई कंपनी खुद को क्यों बेचना चाहेगी? किसे? (अवांछित अधिग्रहणों से खुद को बचाने के लिए, अधिकांश कंपनियां गुमनाम रहना पसंद करती हैं।)
कंपनियों की खरीद-बिक्री: दरअसल, कंपनियों की काफी खरीद-बिक्री चल रही है। बस इसके नाम अलग-अलग हैं।
जब कोई नया कर्मचारी नौकरी स्वीकार करता है, तो वह कंपनी को "खरीद" लेता है। (अपनी भर्ती योजनाओं के माध्यम से, एक कंपनी वास्तव में खुद को बेच रही होती है।)
आप किसके लिए काम करना पसंद करेंगे, जनरल इलेक्ट्रिक के लिए या शेंक्टेडी इलेक्ट्रिकल वर्क्स के लिए?
हर साल देशभर की कंपनियां देश के प्रमुख विश्वविद्यालयों के सर्वश्रेष्ठ स्नातकों को अपने यहां भर्ती करने के लिए होड़ करती हैं। आपके विचार से सबसे प्रतिभाशाली छात्र किसे मिलते हैं?
बिल्कुल सही। भावी कर्मचारियों के मन में सबसे अच्छी छवि रखने वाली कंपनियां। जनरल इलेक्ट्रिक, प्रॉक्टर एंड गैंबल।
और जब निवेशक किसी कंपनी का शेयर खरीदते हैं, तो वे वास्तव में उस कंपनी में वर्तमान और भविष्य दोनों के लिए हिस्सेदारी खरीद रहे होते हैं।
कोई व्यक्ति उस शेयर के लिए कितना भुगतान करने को तैयार है (लाभ का छह गुना या साठ गुना), यह इस बात पर निर्भर करता है कि खरीदार के मन में उस शेयर की स्थिति कितनी मजबूत है।
यदि आप किसी निगम में अधिकारी या निदेशक हैं, तो कंपनी की प्रभावी ढंग से स्थिति निर्धारित करने के कई फायदे हैं। हालांकि, यह आसान नहीं है।
नाम की समस्या फिर से

सबसे पहले, नाम की बात करते हैं। खासकर नाम की। क्या आप विश्वास करेंगे कि रेलगाड़ी के डिब्बों के कारोबार में पुलमैन का अब कोई खास महत्व नहीं रह गया है?
और बसों से होने वाली आय ग्रेहाउंड की कुल बिक्री का केवल एक छोटा सा हिस्सा है।
पुलमैन और ग्रेहाउंड दोनों में ज़बरदस्त बदलाव आया है। फिर भी, जनता की नज़र में उनकी छवि में ज़रा भी बदलाव नहीं आया है। उनके नाम ने उन्हें उनकी पुरानी प्रतिष्ठा से बांध रखा है।
फिर भी उन्होंने कोशिश की है। खासकर ग्रेहाउंड ने, जिसने वित्तीय समुदाय को यह बताने में लाखों डॉलर खर्च किए हैं कि वह "सिर्फ एक बस कंपनी से कहीं अधिक" है।
लेकिन जब तक साइड में लंबे पतले कुत्तों की तस्वीर वाली वो बसें अंतरराज्यीय राजमार्गों पर दौड़ती रहेंगी, तब तक कॉर्पोरेट विज्ञापन एक महंगी गलती साबित होगा। अगर ग्रेहाउंड सिर्फ एक बस कंपनी से बढ़कर कुछ बनना चाहती है, तो उसे एक नए नाम की ज़रूरत है। एक ऐसा नाम जो "सिर्फ एक बस कंपनी से बढ़कर" हो।
लेकिन सही नाम होने के बावजूद, कंपनी की छवि स्थापित करने का काम यहीं खत्म नहीं होता। आपकी कंपनी का नाम आपके उद्योग में किसी खास मायने का प्रतिनिधित्व करना चाहिए।
किसी चीज़ के लिए खड़े होना
फोर्ड के बारे में सोचिए। हर कोई जानता है कि फोर्ड एक ऑटोमोबाइल कंपनी है। लेकिन फोर्ड किस तरह की कार है?
फोर्ड किसी खास तरह की कार के आधार पर अपनी कंपनी की छवि नहीं बना सकती, क्योंकि वह ट्रकों सहित सभी प्रकार और आकार की कारें बनाती है। (हालांकि, ऐसा करना चाहिए या नहीं, यह एक अलग मुद्दा है।)
इसलिए, स्थिति निर्धारण का प्रश्न अंततः सभी वाहनों में पाई जाने वाली किसी एक गुणवत्ता पर आकर टिक जाता है।
फोर्ड कंपनी ने वाहनों में "नवाचार" को मुख्य विशेषता के रूप में चुना है।
नतीजा: "फोर्ड के पास एक बेहतर विचार है" अभियान।

बुरा नहीं है, लेकिन कई कॉर्पोरेट कार्यक्रम एक नीरस और घिसे-पिटे दृष्टिकोण पर ही टिके रहते हैं। शायद इनमें से सबसे नीरस और घिसा-पिटा दृष्टिकोण लोगों पर आधारित होता है।
हमारे लोग ही हमारी सबसे बड़ी संपत्ति हैं।
"खाड़ी के लोग: चुनौती का सामना करना।"
“ग्रुम्मन: हमें अपने द्वारा बनाए गए कई उत्पादों पर गर्व है। हमें उन लोगों पर और भी अधिक गर्व है जो इन्हें बनाते हैं।”
क्या एक कंपनी और दूसरी कंपनी के लोगों की गुणवत्ता में कोई अंतर नहीं है? बेशक हैं। लेकिन बेहतर लोगों के आधार पर कोई पद बनाना बिल्कुल अलग बात है। ज्यादातर लोगों का मानना है कि बड़ी और सफल कंपनियों में बेहतर लोग होते हैं, और छोटी और कम सफल कंपनियों में बचे-खुचे लोग होते हैं।
इसलिए, यदि आपकी कंपनी संभावित ग्राहक के मन में उत्पाद के मामले में शीर्ष स्थान पर है, तो आप निश्चित हो सकते हैं कि संभावित ग्राहक यह भी सोचेगा कि आपकी कंपनी में सर्वश्रेष्ठ लोग हैं।
अगर आप शीर्ष पर नहीं हैं और आप संभावित ग्राहक को बताते हैं कि आपके पास बेहतर लोग हैं... तो यह उन विरोधाभासों में से एक है जिनका समाधान आमतौर पर आपके पक्ष में नहीं होता है।
अगर फोर्ड के पास वाकई बेहतर विचार हैं, तो वह उन्हें विज्ञापन के जरिए जनता को प्रभावित करने के बजाय बाजार में जनरल मोटर्स को पछाड़कर आगे क्यों नहीं बढ़ाती?
यह तथ्य का प्रश्न नहीं है। (फोर्ड के विचार बेहतर हो सकते थे और फिर भी वह दूसरे स्थान पर हो सकता था।) यह महज़ एक ऐसा प्रश्न है जो संभावित ग्राहक के मन में उठता है।
और आपके विज्ञापन को सफल होने के लिए इस प्रश्न का उत्तर देना होगा। विविधीकरण ही समाधान नहीं है। "लोगों" के बाद, सबसे आम कॉर्पोरेट पोजिशनिंग थीम "विविधीकरण" है। कंपनियां उच्च गुणवत्ता वाले उत्पादों की एक विस्तृत श्रृंखला के विविध निर्माताओं के रूप में जानी जाना चाहती हैं।
लेकिन विविधीकरण कॉर्पोरेट विज्ञापन के लिए एक प्रभावी रणनीति नहीं है। वास्तव में, पोजिशनिंग और विविधीकरण की ये दोनों अवधारणाएँ एक-दूसरे से बिलकुल विपरीत हैं।

यह जीवन की एक सच्चाई है कि संभावित ग्राहक के मन में मजबूत छवि बड़ी उपलब्धियों पर बनती है, न कि व्यापक उत्पाद श्रृंखला पर।
जनरल इलेक्ट्रिक को दुनिया की सबसे बड़ी विद्युत निर्माता कंपनी के रूप में जाना जाता है। न कि औद्योगिक, परिवहन, रसायन और घरेलू उपकरण उत्पादों के विविध निर्माता के रूप में।
हालांकि जनरल इलेक्ट्रिक हजारों उपभोक्ता और औद्योगिक उत्पाद बनाती है, लेकिन इसके अधिकांश सफल उत्पाद विद्युत उत्पाद रहे हैं। इसके अधिकांश असफल उत्पाद गैर-विद्युत उत्पाद रहे हैं। कंप्यूटर इसका एक विशिष्ट उदाहरण है।
जनरल मोटर्स को दुनिया की सबसे बड़ी ऑटोमोबाइल निर्माता कंपनी के रूप में जाना जाता है। न कि औद्योगिक, परिवहन और घरेलू उपकरण उत्पादों की विविध निर्माता कंपनी के रूप में।
आईबीएम की प्रतिष्ठा विश्व की सबसे बड़ी कंप्यूटर निर्माता कंपनी के रूप में है। न कि कई प्रकार की ऑफिस मशीनों के विश्वव्यापी निर्माता के रूप में।
विविधीकरण से कंपनी को अधिक लाभ हो सकता है। हालांकि, इस अवधारणा के आधार पर निवेश करने से पहले उसे दो बार सोचना चाहिए।
यहां तक कि शेयर बाजार भी आईटीटी और गल्फ एंड वेस्टर्न जैसी बड़ी कंपनियों का लगातार कम मूल्यांकन करता है। (कई कंपनियों का मूल्य उनके पूरे स्वरूप से कहीं अधिक होता है जब उन्हें अलग-अलग हिस्सों में विभाजित किया जाता है।)
कई बार कंपनियां सोचती हैं कि वे अपने संचार प्रयासों को केंद्रित कर रही हैं, जबकि वास्तव में ऐसा नहीं होता। पोजिशनिंग की अवधारणा इतनी व्यापक हो जाती है कि यह लगभग अर्थहीन हो जाती है।
वह कौन सी कंपनी थी जो खुद को "काम, शिक्षा और मनोरंजन के लिए सूचना प्रणालियों का विकासकर्ता और आपूर्तिकर्ता" कहती थी?
क्या आप बेल एंड हॉवेल पर विश्वास करेंगे? जी हाँ, बेल एंड हॉवेल।
किसी कंपनी के लिए प्रभावी स्थिति कैसे विकसित की जाती है? आइए ज़ेरॉक्स को देखें, एक ऐसी कंपनी जिसके पास पहले से ही एक प्रभावी स्थिति मौजूद प्रतीत होती है।
ज़ेरॉक्स के मन में क्या चल रहा है?

ज़ेरॉक्स को इसमें हिस्सेदारी क्यों चाहिए होगी? ज़ेरॉक्स के पास पहले से ही हिस्सेदारी है। ज़ेरॉक्स कॉपियर की दुनिया का कोका-कोला है।
जल्दी से किसी और कॉपियर कंपनी का नाम बताइए? तुरंत कुछ याद नहीं आ रहा, है ना? खैर, थोड़ी देर बाद शायद आपको याद आ जाए कि शार्प, सैविन, रिकोह, रॉयल और कैनन कॉपियर बनाती हैं। यहां तक कि आईबीएम और कोडक भी कॉपियर बनाती हैं। लेकिन कॉपियर बाजार में ज़ेरॉक्स की तरह कोई और कंपनी नहीं है। कॉपियर बेचने में यह एक बहुत बड़ा फायदा है। जब आपको लगता है कि आपकी कंपनी को एक और कॉपियर की ज़रूरत है, तो सबसे पहले आपका ध्यान ज़ेरॉक्स पर जाता है और संभवतः आप सबसे पहले ज़ेरॉक्स को ही फोन करते हैं।
तो समस्या क्या है? ज़ेरॉक्स ने देखा कि ऑफिस का बाज़ार सिस्टम, विशेषकर कंप्यूटर-आधारित सूचना प्रणालियों की ओर बढ़ रहा है। इसलिए ज़ेरॉक्स ने साइंटिफिक डेटा सिस्टम्स को खरीद लिया और बाद में उसका नाम बदलकर ज़ेरॉक्स डेटा सिस्टम्स कर दिया।
चेयरमैन ने कहा, “एसडीएस का अधिग्रहण करने का हमारा उद्देश्य व्यापक सूचना प्रणाली उपलब्ध कराना था। हमारा मानना है कि सूचना आपूर्ति के लिए दुनिया भर में मौजूद अवसरों का पूरा लाभ उठाने के लिए हमें ग्राफिक्स से आगे बढ़कर अन्य क्षेत्रों में भी विस्तार करना होगा, जैसे आईबीएम ग्राफिक्स के क्षेत्र में विस्तार कर रहा है। सत्तर के दशक में जो लोग किसी ग्राहक से कह सकें, ‘हम आपकी सभी सूचना संबंधी जरूरतों को पूरा कर सकते हैं, चाहे वह फैक्स ट्रांसमिशन हो, ग्राफिक्स हो या कुछ और,’ उन्हें बहुत बड़ा लाभ होगा।”
छह साल बाद, ज़ेरॉक्स डेटा सिस्टम्स (XDS) बंद हो गई। लेकिन XDS के बंद होने से ज़ेरॉक्स ने कंपनी की उत्पाद श्रृंखला को व्यापक बनाने का प्रयास जारी रखा। ज़ेरॉक्स कॉपियर से आगे बढ़कर अन्य उत्पाद बनाने की अवधारणा के प्रति प्रतिबद्ध थी।
आने वाले वर्षों में, ज़ेरॉक्स ने ऑफिस ऑटोमेशन उत्पादों की एक श्रृंखला पेश की। XTEN नेटवर्क, ईथरनेट नेटवर्क, स्टार वर्कस्टेशन, 820 पर्सनल कंप्यूटर। ज़ेरॉक्स के एक उपाध्यक्ष ने घोषणा की, "अब उद्योग को हमारा रहस्य निश्चित रूप से पता चल जाएगा। हम इस बाजार में नंबर 1 बनना चाहते हैं।"

संभावित ग्राहक के मन में क्या चल रहा है? यदि ज़ेरॉक्स अपने संभावित ग्राहकों के मन की बात जानने की कोशिश करे, तो उसे तुरंत पता चल जाएगा कि ऑफिस सूचना प्रणाली के क्षेत्र में कदम रखना उनकी योजना में शामिल नहीं है।
व्यापार पत्रिका 'इन्फॉर्मेशन वीक' ने हाल ही में अपने कुछ ग्राहकों का सर्वेक्षण किया। (इस पत्रिका के 100,000 ग्राहक हैं, जिनमें से 80 प्रतिशत 1000 या उससे अधिक कर्मचारियों वाली कंपनियों का प्रतिनिधित्व करते हैं। ऐसा लगता है कि यही कार्यालय स्वचालन बाजार का केंद्र है।) यहां उन उत्तरों को दिया गया है जो ग्राहकों से यह पूछे जाने पर दिए गए थे, "आप ऑफिस सूचना प्रणालियों के किन निर्माताओं में सबसे अधिक रुचि रखते हैं?"

ज़ेरॉक्स चार्ट में जगह नहीं बना पाई।
ज़ेरॉक्स क्या कर सकता है? ज़ेरॉक्स को हमारा संदेश है कि कॉपी करने वाली मशीनों से लड़ना बंद करें। ग्राहक के मन में जो बात बैठी है, उसे आप बदल नहीं सकते।
कॉपियर का इस्तेमाल शुरू करें। ये आपकी सबसे बड़ी ताकत साबित हो सकती हैं। आईबीएम और एटी एंड टी के साथ रणनीतिक लड़ाई में एक मजबूत हथियार।
“तीसरे चरण” की रणनीति
यह ज़ेरॉक्स के लिए अपनी विरासत का लाभ उठाने का एक तरीका है। कई रणनीतियों की तरह, बाज़ार में क्या चल रहा है, इसका अवलोकन करना उपयोगी होता है।

चलिए पहले अतीत के दफ्तरों पर एक नजर डालते हैं। तब चीजें सरल थीं। अपना व्यवसाय शुरू करने के लिए, आपको एटी एंड टी से एक टेलीफोन, आईबीएम से एक टाइपराइटर और ज़ेरॉक्स से एक कॉपियर लेना पड़ता था।
अब आज के दफ्तर को देखिए। सारा बदलाव टाइपराइटर वाले हिस्से में ही हुआ है। टाइपराइटर की जगह कंप्यूटर ने ले ली है। टेलीफोन और कॉपियर वाले हिस्से में तो लगभग कोई बदलाव नहीं आया है।
भविष्य के कार्यालय के बारे में क्या? अगर आप हर पढ़ी हुई बात पर विश्वास करें, तो भविष्य के कार्यालय का एक ही आधार होगा, जिसमें एक ही विक्रेता द्वारा आपूर्ति की गई ऑफिस ऑटोमेशन प्रणाली शामिल होगी। ज़ाहिर है, आईबीएम ही सबकी पहली पसंद है।
परिणामस्वरूप, कंप्यूटर के क्षेत्र में हर सफल निर्माता इस "एकल विक्रेता" के विचार का पीछा कर रहा है।
लेकिन सिस्टम हमेशा बिकते नहीं हैं। हाई-फिडेलिटी ऑडियो सिस्टम कभी भी किसी एक विक्रेता द्वारा सप्लाई नहीं किया गया, क्योंकि उपभोक्ता अपनी पसंद के रिसीवर, टर्नटेबल और टेप प्लेयर चुनते थे।
यही बात होम एंटरटेनमेंट सेंटर और जीई के उस सपने पर भी लागू होती है, जिसमें वह रसोई के सभी प्रमुख उपकरणों को बेचना चाहती थी। घर की महिला ने अपने पसंदीदा ब्रांड चुने।
इसके अलावा, भले ही भविष्य का कार्यालय किसी एक बड़े निर्माता द्वारा आपूर्ति की गई एक बड़ी प्रणाली के रूप में सामने आए, फिर भी यह संभावना नहीं है कि ज़ेरॉक्स इसमें एक प्रमुख भूमिका निभाएगा।
इसलिए, ज़ेरॉक्स के पास खोने के लिए कुछ नहीं है और एक अलग परिदृश्य पर दांव लगाने से उसे सब कुछ हासिल ही होगा।
“तीसरे चरण” का परिदृश्य भविष्य के कार्यालय का एक अलग दृष्टिकोण प्रस्तुत करता है। यह दृष्टिकोण भविष्य के कार्यालय को अभी भी तीन चरणों वाला मानता है। एटी एंड टी का टेलीफोन विभाग, वॉइस मेल और फैक्स उपकरण के जुड़ने से संचार विभाग बन जाता है।
आईबीएम का टाइपराइटर वाला हिस्सा कंप्यूटर, वर्कस्टेशन और नेटवर्क के जुड़ने से इनपुट या प्रोसेसिंग वाला हिस्सा बन जाता है। सवाल यह है कि ज़ेरॉक्स कॉपी करने वाले हिस्से में क्या जोड़ेगा?

कुछ “क्रॉस-लेग” कठिनाइयाँ: इस बात के पर्याप्त प्रमाण हैं कि पैरों को आपस में जोड़ना भविष्य का तरीका नहीं है। इतिहास कई “क्रॉस-लेग” गतिविधियों की कठिनाई को दर्शाता है।
ज़ेरॉक्स बनाम आईबीएम का उदाहरण लें। (1) ज़ेरॉक्स कंप्यूटर, वर्कस्टेशन या लोकल एरिया नेटवर्क के क्षेत्र में बहुत सफल नहीं रहा है, ये सभी आईबीएम के स्वामित्व वाले क्षेत्र से संबंधित हैं। (2) दूसरी ओर, आईबीएम कॉपियर के क्षेत्र में बहुत सफल नहीं रहा है, जो ज़ेरॉक्स के स्वामित्व वाला क्षेत्र है।
ज़ेरॉक्स बनाम एटी एंड टी का उदाहरण लें। (1) ज़ेरॉक्स समेत किसी ने भी फैक्स उपकरण के क्षेत्र में अच्छा प्रदर्शन नहीं किया है, जो कि एटी एंड टी के स्वामित्व वाला एक हिस्सा है। (2) वॉइस मेल और फैक्स का चलन तब तेज़ी से बढ़ेगा जब एटी एंड टी इसका समर्थन करेगा।
AT&T बनाम IBM का उदाहरण लीजिए। (1) AT&T कंप्यूटर के क्षेत्र में अच्छा प्रदर्शन नहीं करेगी, जो कि IBM के स्वामित्व वाला एक हिस्सा है।
(2) दूसरी ओर, IBM और Rolm टेलीफोन के क्षेत्र में बहुत अच्छा प्रदर्शन नहीं करेंगे, जो कि AT&T के स्वामित्व वाला एक हिस्सा है। (सैटेलाइट बिजनेस सिस्टम्स को प्रति वर्ष 100 मिलियन डॉलर का घाटा हो रहा है।) साइंटिफिक डेटा सिस्टम्स के समय से ही, ज़ेरॉक्स कॉपियर/कंप्यूटर के बीच के अंतर को पाटने का प्रयास कर रहा है। बाधा बनने के बजाय, कॉपियर/कंप्यूटर का यह अंतर अंततः ज़ेरॉक्स का सबसे बड़ा सहयोगी साबित हो सकता है।
“तीसरे चरण” के अवसर
यदि एटी एंड टी का टेलीफोन विभाग संचार विभाग बन गया है और आईबीएम का टाइपराइटर विभाग इनपुट और प्रोसेसिंग विभाग बन गया है, तो ज़ेरॉक्स का कॉपियर विभाग क्या बन गया है?
इसका स्पष्ट उत्तर है आउटपुट लेग। ज़ेरॉक्स के लिए कई "तीसरे लेग" के अवसर मौजूद हैं क्योंकि कार्यालय अपने कॉपियर के पूरक के रूप में कंप्यूटर प्रिंटर, स्कैनर और स्टोरेज डिवाइस जोड़ रहे हैं।
इसके अलावा, एक नई और बेहतरीन तकनीक कार्यालय के उत्पादन क्षेत्र में प्रवेश कर रही है। यह तकनीक लेजर है। लेजर प्रिंटर, लेजर टाइपसेटर और लेजर मेमोरी सिस्टम उपलब्ध हैं।

इसके अलावा, लेजर कई अन्य क्षेत्रों में भी अपनी पहचान बना रहा है। संचार के क्षेत्र में, लेजर उपग्रहों की जगह ले रहा है। अस्पतालों में, लेजर हृदय शल्य चिकित्सा में क्रांतिकारी बदलाव ला रहा है। सुपरमार्केट में, आपको लेजर से चलने वाले चेक-आउट काउंटर देखने को मिलते हैं।
मैकडॉनल/डगलस एक ऐसे लेजर की बात कर रहे हैं जो "एक सेकंड में 24 खंडों वाले विश्वकोश की पूरी सामग्री को प्रसारित करने में सक्षम है।" यूनाइटेड टेलीकॉम एक राष्ट्रव्यापी लेजर नेटवर्क स्थापित कर रहा है। एटी एंड टी अटलांटिक पार लेजर लिंक बिछा रहा है। जीटीई चंद्रमा से लेजर किरणें परावर्तित कर रहा है।
उपभोक्ता क्षेत्र में, लेजर वीडियोडिस्क प्लेयर, लेजर ऑडियोडिस्क प्लेयर और लेजर एवरीथिंग डिस्क उपलब्ध हैं जो वीडियो और ऑडियो दोनों चला सकते हैं।
किसी भी प्रतिष्ठित रॉक शो का समापन लेजर लाइट शो के बिना नहीं हो सकता। यहां तक कि रोनाल्ड रीगन के "स्टार वार्स" उपग्रह भी परमाणु ऊर्जा से चलने वाले लेजर हथियारों से लैस होंगे।
चौथी प्रौद्योगिकी
पिछले 30 वर्षों में, तीन तकनीकों ने दफ्तरों में धूम मचा दी है और शब्दकोश में अपनी जगह बना ली है। पहली थी 3M द्वारा विकसित थर्मोग्राफी, एक फोटोकॉपी प्रक्रिया जो अवरक्त किरणों का उपयोग करके एक विशेष प्रकार के कागज पर प्रतिलिपि तैयार करती है।
दूसरी तकनीक ज़ेरॉक्स द्वारा विकसित ज़ेरोग्राफी थी, जो एक ऐसी प्रतिलिपि बनाने की प्रक्रिया है जिसमें सादे कागज पर प्रतिलिपि तैयार करने के लिए प्रकाश की क्रिया का उपयोग किया जाता है।
तीसरी चीज माइक्रोप्रोसेसर तकनीक है जिस पर आईबीएम जैसी कंप्यूटर कंपनियों का दबदबा रहा है।
ज़ेरॉक्स के पास वेबस्टर डिक्शनरी के अभी तक अप्रकाशित संस्करण में एक और तकनीकी शब्द जोड़ने का अवसर है।
चौथी तकनीक को "लेसोग्राफी" कहा जाएगा। इसे लेजर बीम और ऑप्टिकल फाइबर के उपयोग से ऑप्टिकल या मुद्रित संदेशों को संप्रेषित करने, प्रिंट करने, स्कैन करने और संग्रहीत करने की प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।

एक शब्द में बहुत कुछ समाहित हो सकता है।
ज़ेरॉक्स एक 9 अरब डॉलर की कंपनी है जिसमें 100,000 से अधिक कर्मचारी हैं।
ज़ेरॉक्स जैसी विशाल और विविध कंपनी को एक शब्द में परिभाषित करना असंभव होना चाहिए।
लेकिन आज के अतिसंचार वाले समाज में, दिमाग में सीमित जगह ही बचती है। आज ज़ेरॉक्स का मतलब सिर्फ एक शब्द है—कॉपी मशीन। कल ज़ेरॉक्स लेज़ोग्राफ़ी तकनीक का इस्तेमाल करके एक व्यापक बौद्धिक छवि बना सकता है।
लासोग्राफी का मतलब है नया और अलग, और व्यापार जगत को नई और अलग चीजें पसंद आती हैं।
लासोग्राफी एक बुनियादी तकनीक लगती है जो किसी न किसी तरह ज़ेरोग्राफी से संबंधित है। दूसरे शब्दों में, यह ज़ेरॉक्स की आखिरी बड़ी तकनीक से जुड़ी हुई है।
ज़ेरॉक्स की लासोग्राफी, जिसे "ओग्राफी" व्यवसाय में मानी जाने वाली कंपनी माना जाता है।
लासोग्राफी में लेजर का उपयोग किया जाता है, जिसे प्रौद्योगिकी के क्षेत्र में सबसे उन्नत तकनीक माना जाता है।
लासोग्राफी एक ऐसी अवधारणा है जो ज़ेरॉक्स की स्थिति का लाभ उठाती है और इसे अगली पीढ़ी के उत्पादों को शामिल करने के लिए विस्तारित करती है। पोजीशनिंग के खेल में आप स्थिर नहीं रह सकते। आपको लगातार सतर्क रहना होगा ताकि आपकी पोजीशन आज की समस्याओं और आज के बाजारों पर केंद्रित रहे।
15

किसी देश की स्थिति का निर्धारण: बेल्जियम

हवाई यात्रा के अपेक्षाकृत सस्ते होने के साथ, हम तेजी से पर्यटकों की दुनिया बनते जा रहे हैं।
पुराने समय में, अंतरराष्ट्रीय यात्रा केवल वृद्ध और धनी लोगों तक ही सीमित थी। आज यह सब बदल गया है। एक समय था जब फ्लाइट अटेंडेंट युवा होते थे और यात्री वृद्ध। अब यात्री युवा हैं और फ्लाइट अटेंडेंट वृद्ध।
सबेना की स्थिति

उत्तरी अटलांटिक क्षेत्र की कई एयरलाइनें अंतरराष्ट्रीय यात्रियों को आकर्षित करने की होड़ में लगी हैं, जिनमें से एक सबेना बेल्जियन वर्ल्ड एयरलाइंस है। लेकिन सभी प्रतिस्पर्धी एक समान स्तर पर प्रतिस्पर्धा नहीं करते। उदाहरण के लिए, टीडब्ल्यूए और पैन एम के पास संयुक्त राज्य अमेरिका और यूरोप दोनों में कई प्रमुख शहरों की एक लंबी सूची है।
लेकिन सबेना उत्तरी अमेरिका से यूरोप के केवल एक शहर ब्रुसेल्स तक ही बिना रुके उड़ान भरती है। अगर विमान में कोई अपहरणकर्ता सवार न हो, तो सबेना का हर विमान बेल्जियम में ही उतरेगा।
सबेना एयरलाइंस ने बेल्जियम जाने वाले यात्रियों का एक बड़ा हिस्सा हासिल कर लिया था, लेकिन उनकी कमाई बहुत कम थी। इस छोटे से देश में बहुत कम लोग हवाई यात्रा करते थे। उत्तरी अटलांटिक के हर 50 यात्रियों में से केवल एक ही बेल्जियम जाता है।
भावी यात्री के मन में देशों की सूची में बेल्जियम सबसे निचले पायदानों में से एक पर था। अगर उस सूची में उसका नाम था भी तो।
स्थिति को देखते ही यह आसानी से पता चल गया कि सबेना के विज्ञापन में क्या खामी थी। सबेना एयरलाइनों की पुरानी रणनीति अपना रही थी। खाना और सेवा, दोनों बेचो।
“क्या सबेना एयरलाइन से यात्रा करने के लिए मुझे शौकीन मिजाज होना जरूरी है?” एक आम विज्ञापन में यही सवाल पूछा जाता था। लेकिन दुनिया का सारा बेहतरीन खाना भी आपको उस एयरलाइन से यात्रा करने के लिए प्रेरित नहीं कर सकता जो आपकी मनचाही जगह पर नहीं जाती।
एयरलाइन को नहीं, देश को स्थापित करना। सबेना की सबसे कारगर रणनीति स्पष्ट रूप से एयरलाइन को स्थापित करना नहीं, बल्कि देश को स्थापित करना थी। दूसरे शब्दों में, वही करना जो केएलएम ने एम्स्टर्डम के लिए किया था। सबेना को बेल्जियम को एक ऐसी जगह बनाना था जहाँ एक यात्री कुछ समय बिताना चाहे। न कि ऐसी जगह जहाँ से गुज़रकर कहीं और जाना हो।
इसके अलावा, यहाँ एक स्पष्ट सीख छिपी है। चाहे आप कोला बेच रहे हों, कंपनियाँ बेच रहे हों या देश। जो दिमाग से दूर होता है, उसका कारोबार भी खत्म हो जाता है।

अधिकांश अमेरिकियों को बेल्जियम के बारे में बहुत कम जानकारी थी। वे सोचते थे कि वाटरलू पेरिस का एक उपनगर है और बेल्जियम का सबसे महत्वपूर्ण उत्पाद वफ़ल है। कई लोग तो यह भी नहीं जानते थे कि यह देश कहाँ स्थित है। “अगर आज मंगलवार है, तो यह बेल्जियम ही होगा,” यह एक लोकप्रिय फिल्म का शीर्षक था।
लेकिन आप किसी देश के लिए सही छवि कैसे ढूंढते हैं? खैर, अगर आप इस बारे में सोचें, तो सबसे सफल देशों की मजबूत मानसिक छवि होती है।
जब लोग "इंग्लैंड" का नाम लेते हैं, तो उनके दिमाग में भव्य समारोह, बिग बेन और लंदन टावर की छवि आती है।
जब लोग "इटली" कहते हैं, तो उनके दिमाग में कोलोसियम, सेंट पीटर चर्च और कलाकृतियाँ आती हैं।
"एम्स्टर्डम" का नाम लेते ही ट्यूलिप, रेम्ब्रांट की पेंटिंग और उन खूबसूरत नहरों की याद आ जाती है।
जब आप "फ्रांस" कहते हैं, तो आपके दिमाग में भोजन, एफिल टॉवर और चकाचौंध से भरपूर रिवेरा का नजारा आता है।
आपका मन शहरों और देशों को एक मानसिक चित्र के रूप में देखता है। आपके मन में, न्यूयॉर्क शायद ऊंची इमारतों की एक विशाल श्रृंखला है। सैन फ्रांसिस्को में केबल कार और गोल्डन गेट ब्रिज हैं। क्लीवलैंड एक धूसर जगह है जहाँ औद्योगिक चिमनियों से बहुत सारे धुएं निकलते हैं। स्पष्टतः, लंदन, पेरिस और रोम यूरोप की यात्रा करने वाले पहली बार के यात्रियों के बीच सबसे लोकप्रिय गंतव्य हैं। सबीना के पास इन यात्रियों को आकर्षित करने का बहुत कम मौका था।
लेकिन संयुक्त राज्य अमेरिका में अनुभवी यात्रियों का एक बड़ा वर्ग अगली श्रेणी के गंतव्यों की यात्रा करना चाहता है। ग्रीस जैसे देश, जहाँ खंडहर हैं। स्विट्जरलैंड, जहाँ पहाड़ हैं।
एक बार उद्देश्य स्पष्ट हो जाने के बाद, नौकरी ढूंढना उतना मुश्किल नहीं था।
खूबसूरत बेल्जियम
बेल्जियम एक खूबसूरत देश है जिसमें अनुभवी यूरोपीय यात्रियों को आकर्षित करने वाली कई चीजें मौजूद हैं। जैसे कि रोचक शहर, ऐतिहासिक महल, संग्रहालय और कला दीर्घाएँ।

अजीब बात है कि कई बेल्जियमवासी अपने देश को एक पर्यटन स्थल के रूप में बहुत अच्छा नहीं मानते। शायद इसी रवैये का सबसे अच्छा उदाहरण ब्रसेल्स हवाई अड्डे पर लगा एक बोर्ड है। उस पर अन्य बातों के साथ-साथ लिखा था, "बेल्जियम देश में आपका स्वागत है। मौसम: सुहावना, लेकिन औसतन साल में 220 दिन बारिश होती है।"
परिणामस्वरूप, बेल्जियम की पसंदीदा पर्यटन रणनीति ब्रुसेल्स के केंद्रीय स्थान को एक "प्रवेश द्वार" शहर के रूप में बढ़ावा देना और लंदन, पेरिस और रोम जैसे अन्य स्थानों तक आसानी से पहुंचने की सुविधा प्रदान करना था। (यदि आप न्यूयॉर्क जाना चाहते हैं, तो फिलाडेल्फिया के लिए उड़ान भरें क्योंकि यह पास में ही है।)
इससे एक महत्वपूर्ण सबक मिलता है। किसी स्थान पर रहने वाले लोगों की धारणाएं अक्सर उस स्थान पर आने वाले लोगों की धारणाओं से भिन्न होती हैं। कई न्यूयॉर्कवासी न्यूयॉर्क को एक पर्यटन स्थल के रूप में नहीं देखते। उन्हें कचरा हड़तालें याद रहती हैं और स्टैच्यू ऑफ लिबर्टी भूल जाते हैं। फिर भी न्यूयॉर्क हर साल 1.6 करोड़ पर्यटकों को आकर्षित करता है, जो सभी उन "बड़ी इमारतों" को देखना चाहते हैं। तीन सितारा शहर
हालांकि "सुंदर" एक अच्छा विकल्प था, लेकिन पर्यटन को बढ़ावा देने के लिए यह पर्याप्त नहीं था। किसी देश को पर्यटन स्थल के रूप में स्थापित करने के लिए, ऐसे आकर्षणों की आवश्यकता होती है जो यात्रियों को कम से कम कुछ दिनों के लिए वहां रुकने के लिए प्रेरित करें।
मोनाको को कोई खास पर्यटन स्थल नहीं मानता क्योंकि इसका सबसे बड़ा आकर्षण, मोंटे कार्लो, एक शाम में ही देखा जा सकता है।
ज़ाहिर है, आकार एक महत्वपूर्ण कारक है। बड़े देशों में बहुत सारे आकर्षण होते हैं। छोटे देशों को नुकसान होता है। (अगर ग्रैंड कैन्यन बेल्जियम से होकर गुज़रता, तो देखने के लिए ज़्यादा ज़मीन ही नहीं बचती।)
हमें समग्र रैंकिंग की समस्या का समाधान मिशेलिन गाइड में से एक में मिला। शायद आपको यह पता न हो कि मिशेलिन रेस्तरां के साथ-साथ शहरों को भी रेटिंग देता है।
मिशेलिन के बेनेलक्स संस्करण में छह तीन-सितारा शहरों की सूची दी गई है, जिन्हें "विशेष यात्रा के लायक" माना जाता है। इनमें से पांच शहर बेल्जियम में हैं: ब्रुग्स, जेंट, एंटवर्प, ब्रुसेल्स और टूर्नाई।

लेकिन सबसे आश्चर्यजनक बात यह थी कि उत्तर में स्थित प्रमुख पर्यटक आकर्षण, हॉलैंड में केवल एक ही तीन सितारा शहर था, एम्स्टर्डम। परिणामस्वरूप जो विज्ञापन बना, उसका शीर्षक था, "सुंदर बेल्जियम में, पाँच एम्स्टर्डम हैं।" इस चित्र में बेल्जियम के तीन सितारा शहरों की पाँच खूबसूरत चार-रंगीन तस्वीरें शामिल थीं।
इस विज्ञापन ने उस देश के बारे में भारी संख्या में पूछताछ को जन्म दिया, जिसे कई यात्रियों ने एम्स्टर्डम से पेरिस की यात्रा करते समय ट्रेन की खिड़की से ही देखा था।
एक पूछताछ के रूप में नीदरलैंड के पर्यटन मंत्री ने बेल्जियम के अपने समकक्ष को फोन किया। कहने की जरूरत नहीं है कि एक नाराज डच नागरिक उस विज्ञापन को रद्द करवाना चाहता था, साथ ही उसे बनाने वालों को भी। “थ्री-स्टार सिटी” रणनीति के पक्ष में तीन महत्वपूर्ण बातें थीं।
सबसे पहले, इसने बेल्जियम को एक ऐसे गंतव्य से जोड़ा जो यात्री के मन में पहले से ही बसा हुआ था, यानी एम्स्टर्डम। किसी भी पोजिशनिंग प्रोग्राम में, यदि आप एक मजबूत धारणा के साथ शुरुआत कर सकते हैं, तो आप अपनी स्थिति स्थापित करने के प्रयासों में काफी आगे निकल जाएंगे।
दूसरा, मिशेलिन गाइड, जो कि यात्रियों के मन में पहले से ही मौजूद एक अन्य संस्था है, ने इस अवधारणा को विश्वसनीयता प्रदान की।
अंत में, "घूमने लायक पांच शहर" की सूची ने बेल्जियम को एक वास्तविक पर्यटन स्थल बना दिया।
अंततः "खूबसूरत बेल्जियम के तीन सितारा शहर" की अवधारणा को टेलीविजन पर लाया गया। इसे काफी सराहना मिली।
दृश्य और ध्वनि के माध्यम से संवाद करने की क्षमता रखने वाला टेलीविजन विज्ञापन, मुद्रित विज्ञापन की तुलना में किसी देश की छवि को कहीं अधिक तेज़ी से लोगों के दिमाग में बिठा सकता है।
टेलीविजन माध्यम के दुरुपयोग का भी खतरा है। ऐसा तब होता है जब आपके द्वारा प्रस्तुत दृश्य अन्य देशों द्वारा उपयोग किए जा रहे दृश्यों के समान होते हैं।
कैरिबियन के उन द्वीपों के बारे में सोचिए जिनके विज्ञापन आपने देखे हैं। क्या आप उन ताड़ के पेड़ों और समुद्र तटों को अपने दिमाग में अलग-अलग रख पाते हैं? क्या नासाऊ, वर्जिन द्वीप समूह या बारबाडोस का नाम सुनते ही

आपके दिमाग में एक जैसी छवि बनती है? अगर कोई अंतर नहीं है, तो दिमाग उन सभी छवियों को "कैरिबियन के द्वीप" वाले एक खांचे में डाल देगा और आगे ध्यान देना बंद कर देगा।
ऐसा ही कुछ यूरोप के उन रमणीय गांवों के साथ भी हो सकता है। या फिर मुस्कुराते हुए निवासी जो आपको बीयर के मग लहराते हैं। हमने इस समस्या का समाधान मिशेलिन "सितारों" का उपयोग करके किया, मानो वे चर्च की घंटियाँ हों, जो बेल्जियम के शहर के दृश्यों पर सुपरइम्पोज़ किए जाने पर बज उठती थीं।
क्या हुआ?
अब आप सोच रहे होंगे कि इन सब के बाद भी आपने बेल्जियम और उसके तीन सितारा शहरों के बारे में ज्यादा कुछ क्यों नहीं देखा।
कई घटनाओं के कारण यह कार्यक्रम शुरू ही नहीं हो पाया। इन सभी घटनाओं से किसी भी ऐसे व्यक्ति को सबक मिलता है जो पोजिशनिंग प्रोग्राम शुरू करने जा रहा है।
जब नई प्रबंधन टीम सत्ता में आई, तो वह कार्यक्रम के प्रति प्रतिबद्ध नहीं थी, और जब ब्रुसेल्स स्थित मुख्यालय ने रणनीति में बदलाव करना चाहा, तो उन्होंने तुरंत सहमति दे दी।
इससे यह सीख मिलती है कि एक सफल पोजिशनिंग प्रोग्राम के लिए जिम्मेदार लोगों की ओर से दीर्घकालिक प्रतिबद्धता आवश्यक है। चाहे वह किसी निगम का प्रमुख हो, किसी चर्च का, किसी एयरलाइन का या किसी देश का।
लगातार बदलते राजनीतिक माहौल में इसे हासिल करना मुश्किल है।

16

एक द्वीप की स्थिति निर्धारण: जमैका

जब एडवर्ड सीगा ने समाजवादी माइकल मैनली की जगह जमैका के प्रधानमंत्री का पद संभाला, तो उन्होंने पूंजीवादी निवेश के लिए खुले द्वार की घोषणा की। डेविड रॉकफेलर इतने प्रभावित हुए कि उन्होंने जमैका के विकास के लिए विशेष रूप से 25 अमेरिकी कॉर्पोरेट प्रमुखों का एक समूह बनाया। समय के साथ, रॉकफेलर समिति से प्रोत्साहित होकर जमैकावासियों ने हमें जमैका द्वीप के लिए एक स्थान विकसित करने का काम सौंपा।
निवेश या पर्यटन?
उस समय जमैका को दोनों की जरूरत थी। लेकिन पहले किसे प्राथमिकता दी जानी चाहिए?
ज़ाहिर है, निवेश से पर्यटन को ज़्यादा फ़ायदा नहीं होगा, लेकिन कई पर्यटक बड़ी कंपनियों में काम करते हैं। अगर वे जमैका से अच्छे अनुभव लेकर लौटते हैं, तो वे अपनी कंपनियों को द्वीप में निवेश करने के लिए प्रोत्साहित कर सकते हैं। उन्हीं कंपनियों के अधिकारी उन जगहों में निवेश करना पसंद करते हैं जहाँ घूमने-फिरने में मज़ा आता हो। यही कारण है कि अलास्का में बहुत कम और कैरिबियन में बहुत ज़्यादा निवेश देखने को मिलता है।
सर्दियों में फेयरबैंक्स जाकर उस पौधे को देखने कौन जाना चाहेगा? प्रतियोगिता
पर्यटन के दृष्टिकोण से देखें तो कैरिबियन क्षेत्र में जमैका के चार प्रमुख प्रतिस्पर्धी हैं: बहामास, प्यूर्टो रिको, अमेरिकी वर्जिन द्वीप समूह और बरमूडा। इनमें से प्रत्येक गंतव्य जमैका की तुलना में प्रति वर्ष अधिक पर्यटकों को आकर्षित करता है।
इन कैरिबियन द्वीपों में से किसी का भी नाम लेते ही आपके मन में क्या आता है? एक अपवाद को छोड़कर, हर जगह एक ही छवि दिखाई देती है - समुद्र तट पर, ताड़ के पेड़ों के नीचे, स्विमिंग सूट पहने एक जोड़ा। (समुद्र, रेत और लहरों की यह तस्वीर कैरिबियन की पहचान बन चुकी है।)
इसका अपवाद बेशक बरमूडा है। गुलाबी रेत के किनारे खड़ी उन मोटरसाइकिलों के वर्षों के विज्ञापन ने लोगों के मन में एक मजबूत छवि बना दी है।

यह कारगर भी है। हमारे शोध से पता चलता है कि धारणाओं के संदर्भ में, बरमूडा, अमेरिकी वर्जिन द्वीप समूह के बाद दूसरे स्थान पर है। यदि मौसम का कारक न होता (बरमूडा अन्य द्वीपों से काफी उत्तर में स्थित है), तो बरमूडा पहले स्थान पर होता।
जमैका की स्थिति को लेकर समस्या बेल्जियम की समस्या से मिलती-जुलती है। कैरेबियन क्षेत्र के संभावित देश के मन में एक आकर्षक छवि कैसे बनाई जाए? पोस्टकार्ड की खोज
पहला तरीका तो यह है कि जमैका द्वीप की एक बेहतरीन तस्वीर ढूंढने के लिए हजारों पोस्टकार्डों को छांटा जाए। लेकिन ऐसी तस्वीर नहीं मिल सकती। इसके पीछे एक ठोस कारण है। अगर कोई एक तस्वीर होती जो द्वीप के सार को दर्शाती, तो किसी न किसी ने उसे पहले ही देख लिया होता और इस्तेमाल कर लिया होता। दूसरे शब्दों में, वह तस्वीर कम से कम कुछ लोगों के दिमाग में पहले से ही बसी होती।
दूसरा तरीका है जमैका जाकर सैकड़ों-हजारों तस्वीरें खींचना, ताकि मन में बसी उस आदर्श तस्वीर को कैद किया जा सके। हैरानी की बात नहीं है कि ऐसी कोई भी तस्वीर पूरी तरह से सही नहीं बन पाती।
तीसरा तरीका वह है जिसे सबसे पहले अपनाया जाना चाहिए था। इसमें संभावित ग्राहक के मन में मौजूद छवियों को समझना और फिर उनमें से एक ऐसी छवि का चयन करना शामिल है जिससे जमैका को जोड़ा जा सके।
जमैका का शाब्दिक सार क्या है? एक पुराने विज्ञापन में कहा गया था, "जमैका कैरिबियन में स्थित एक बड़ा हरा-भरा द्वीप है, जहाँ सुनसान समुद्र तट, ठंडे पहाड़, ग्रामीण चारागाह, खुले मैदान, नदियाँ, तेज धाराएँ, झरने, तालाब, पीने का अच्छा पानी और घने जंगल हैं।"
क्या यह नाम आपको जाना-पहचाना सा लगता है? क्या यह आपको प्रशांत महासागर के किसी बेहद लोकप्रिय पर्यटन स्थल की याद दिलाता है?
हवाई कनेक्शन
जी हां, हवाई। ज्यादातर लोगों के मन में हरे-भरे विशाल ज्वालामुखी पहाड़ों की छवि होती है जो नीले समुद्र तक फैले होते हैं।
यह एक ऐसा नजारा है जिसे आप कैरिबियन के हवाई कहे जाने वाले जमैका द्वीप के पास पहुंचते ही देख सकते हैं।

कैरिबियन का हवाई कहे जाने वाला जमैका, अपने चार सबसे बड़े प्रतिस्पर्धियों से तुलना करने पर और भी अधिक प्रभावशाली बन जाता है। इस चार्ट में प्रत्येक गंतव्य के सबसे ऊंचे बिंदु को दर्शाया गया है।

जमैका में स्थित ब्लू माउंटेन 7402 फीट की ऊंचाई पर है और यह मिसिसिपी नदी के पूर्व में स्थित संयुक्त राज्य अमेरिका के किसी भी अन्य स्थान से अधिक ऊंचा है।
एक और महत्वपूर्ण तुलना प्रत्येक गंतव्य के आकार की है। यह चार्ट प्रत्येक गंतव्य में सबसे बड़े द्वीप की लंबाई दर्शाता है।

एक बार फिर, जमैका अपने सभी प्रतिस्पर्धियों की तुलना में काफी बड़ा है। जमैका में सैकड़ों मील लंबे समुद्र तट और दो ज्वालामुखी पर्वत श्रृंखलाएं हैं, जिनमें से एक की चोटी 7000 फीट से अधिक ऊंची है। यह "देखने के लिए बहुत कुछ, करने के लिए बहुत कुछ" के फायदों का समर्थन करता है, जो हवाई के साथ इसके जुड़ाव में भी निहित हैं।
सैद्धांतिक रूप से, यह दृष्टिकोण पर्यटकों को बताता है कि जिन चीजों के लिए वे हवाई तक लंबी दूरी तय करते हैं (प्राकृतिक सुंदरता, विशाल हरे

पहाड़, खूबसूरत समुद्र तट, साल भर शानदार मौसम) वे उन्हें घर के बहुत करीब, कैरिबियन में मिल सकती हैं।
जमैका हवाई की सबसे सफल मार्केटिंग रणनीतियों में से एक को अपना सकता है: हवाई अड्डे पर पर्यटकों का फूलों से स्वागत करना।
जमैका में खूबसूरत फूल हैं और यह भाव, सबसे बढ़कर, यह दर्शाता है कि जमैका एक खूबसूरत होने के साथ-साथ एक मैत्रीपूर्ण स्थान भी है।
"हवाईयन" होने के लाभ: "कैरिबियन का हवाई" एक त्वरित दृश्य सादृश्य प्रदान करता है। जमैका के पास वर्षों से ऐसी छवि बनाने का अवसर नहीं है। हवाई की मानसिक छवि को स्थानांतरित करने से समय और धन की भारी बचत होगी।
इसके अलावा, यह अवधारणा जमैका को अन्य कैरेबियन पर्यटन स्थलों से स्पष्ट रूप से अलग करती है।
“कैरिबियन का मानचित्रकार का नज़रिया” शीर्षक वाले एक पोस्टर ने इस बात को बहुत ही सजीव ढंग से समझाया। इसमें प्रत्येक गंतव्य को वास्तविक पैमाने पर दर्शाया गया था। (बरमूडा को ढूंढने के लिए आपको आवर्धक लेंस की आवश्यकता होगी।)
हवाईयन उपमा का एक और बड़ा लाभ यह है कि यह यूरोपीय कार्यक्रमों के लिए एक मंच प्रदान करता है। यदि आप महाद्वीप पर रहते हैं, तो हवाई बहुत दूर है। अगर आप सोच रहे हैं कि आपने कैरिबियन के हवाई के बारे में ज़्यादा क्यों नहीं सुना, तो आपको श्री सीगा से पूछना होगा। उन्हें व्यापक रूप से कैरिबियन रोनाल्ड रीगन के रूप में देखा जाता है, लेकिन "वे वास्तव में जमैका के जिमी कार्टर हैं," रॉकफेलर के एक सहयोगी ने वॉल स्ट्रीट जर्नल को बताया। "वे हर छोटी से छोटी बात में शामिल होते हैं और हर मुद्दे पर गहराई से विचार करते हैं।"
संभवतः वह अभी भी इस बात को लेकर परेशान है।

17

उत्पाद की स्थिति निर्धारण: मिल्क डड्स

यह ब्रांड मिल्क डड्स है, जो स्विट्जर क्लार्क का उत्पाद है। मिल्क डड्स एक कैंडी है जो एक छोटे पीले और भूरे रंग के डिब्बे में आती है। इसे किशोरों के लिए "फिल्मों के दौरान खाई जाने वाली" कैंडी के रूप में जाना जाता था, लेकिन कंपनी अपने मिल्क डड्स व्यवसाय को युवा वर्ग तक विस्तारित करना चाहती थी।
मन में झाँकना
किसी भी पोजिशनिंग प्रोग्राम का पहला कदम संभावित ग्राहक के मन को समझना होता है।
और मिल्क डड्स का संभावित ग्राहक कौन है? कोई नासमझ बच्चा तो नहीं। शोध से पता चलता है कि मिल्क डड्स का सबसे अच्छा संभावित ग्राहक एक अनुभवी मिठाई खरीदार होता है। वह कम से कम सैकड़ों बार मिठाई की दुकानों में आ-जा चुका होता है।
मिल्क डड्स के संभावित ग्राहक की औसत आयु 10 वर्ष होती है। वह एक सतर्क, शंकालु और चतुर खरीद एजेंट होता है जो हमेशा बदले में मिलने वाले लाभ की तलाश में रहता है।
अधिकांश पोजिशनिंग प्रोग्राम स्पष्ट चीज़ों की खोज मात्र होते हैं। लेकिन अगर आप सीधे उत्पाद पर ही ध्यान केंद्रित कर लेते हैं, तो स्पष्ट चीज़ें आसानी से छूट सकती हैं। (एडगर एलन पो की "चोरी की चिट्ठी" की तरह, स्पष्ट चीज़ें अक्सर ढूंढना मुश्किल होता है क्योंकि वे बहुत आसानी से दिखती हैं। वे बहुत ही स्पष्ट होती हैं।)
जब मिठाई की बात आती है तो संभावित ग्राहक के दिमाग में क्या आता है? मिल्क डड्स तो बिल्कुल नहीं, भले ही एक औसत 10 साल का बच्चा इस ब्रांड से थोड़ा- बहुत परिचित हो।
अधिकांश 10 वर्षीय बच्चों के लिए, मिठाई खाने की इच्छा होते ही तुरंत उनके दिमाग में कैंडी बार की छवि उभर आती है।

हर्षीज़, नेस्ले, माउंड्स, आलमंड जॉय, रीसेस, स्निकर्स, मिल्की वे जैसी कैंडी बार। ज़ाहिर है, इन और अन्य कैंडी बार ब्रांडों पर खर्च किए गए लाखों डॉलर के विज्ञापन की बदौलत ही ये इतनी लोकप्रिय हुई हैं।
प्रतिस्पर्धा को पुनः स्थापित करना: चूंकि मिल्क डड्स को उस तरह के विज्ञापन बजट का बहुत छोटा हिस्सा ही मिल रहा था, इसलिए ब्रांड के लिए एक अलग पहचान बनाने की कोशिश करना व्यर्थ होता। मिल्क डड्स को बच्चों के मन में बिठाने का एकमात्र तरीका कैंडी बार श्रेणी को पुनः स्थापित करने का तरीका खोजना था।
दूसरे शब्दों में कहें तो, मिल्क डड्स को एक विकल्प के रूप में स्थापित करके, प्रतिस्पर्धियों द्वारा खर्च किए गए लाखों डॉलर का लाभ उठाने का तरीका खोजें। (पहले से ही कैंडी के नामों से भरे दिमाग में बस एक और कैंडी का नाम डालने से कोई खास फायदा नहीं होगा।)
सौभाग्यवश, कैंडी बार की प्रतिस्पर्धा में एक स्पष्ट कमजोरी थी जिसका फायदा उठाया जा सकता था। और यह कमजोरी आज के हर्शे बार के आकार, बनावट और कीमत को देखकर स्पष्ट हो जाती है।
एक कैंडी बार ज्यादा देर तक नहीं टिकती। एक बच्चा 50 सेंट की हर्शे बार को 2.3 सेकंड में ही खत्म कर सकता है।
अमेरिका में मिठाई खाने वालों के बीच असंतोष की गहरी भावना व्याप्त है। जैसे-जैसे मिठाई का आकार छोटा होता गया है, यह असंतोष भी बढ़ता गया है।
"मेरी जेब से मिलने वाली रकम मिठाई खरीदने के लिए ज्यादा दिन नहीं चलती।" "या तो मैं तेजी से खा रहा हूँ या फिर कैंडी बार छोटी होती जा रही हैं।" आजकल तो कैंडी बार को बहुत जल्दी चट कर लिया जाता है!
यह कैंडी बार प्रतियोगिता का नरम, चॉकलेटी निचला हिस्सा है।
मिल्क डड्स अलग हैं। ये पैकेट के बजाय एक बॉक्स में आते हैं। इनमें बच्चे के लिए 15 अलग-अलग चॉकलेट से ढकी कैरेमल होती हैं जिन्हें धीरे-धीरे खाया जा सकता है।
एक कैंडी बार की तुलना में, मिल्क डड्स का एक बॉक्स काफी लंबे समय तक चलता है। (अगर आप पूरा बॉक्स एक साथ मुंह में ठूंसने की कोशिश करेंगे, तो आपके जबड़े जम जाएंगे।) यही वजह है कि यह उत्पाद सिनेमाघरों में इतना लोकप्रिय है।
तो मिल्क डड्स का नया पद क्या है?

दीर्घकालिक विकल्प
दरअसल, यह अमेरिका में कैंडी बार का एक दीर्घकालिक विकल्प है।
अगर आपको यह जवाब बिल्कुल स्पष्ट लगता है, तो मिल्क डड्स के विज्ञापन करने वालों के लिए ऐसा नहीं था। मिल्क डड्स के लगभग 15 वर्षों के टेलीविजन विज्ञापनों में, इस लंबे समय से चले आ रहे विचार का कहीं भी जिक्र नहीं हुआ।
आइए एक 30 सेकंड के टेलीविजन विज्ञापन के माध्यम से मानसिक रूप से यह समझने की कोशिश करें कि किस प्रकार एक दीर्घकालिक विचार को 10 वर्षीय बच्चे के लाभ के लिए मीठे शब्दों में प्रस्तुत किया गया था।
1. एक बार एक बच्चा था जिसका मुँह बहुत बड़ा था… (एक बच्चा
एक विशाल मुंह के बगल में खड़ा होना।)
2. … जिसे कैंडी बार बहुत पसंद थे। (बच्चा कैंडी बार खा रहा है)
एक के बाद एक मुंह में।
3. … लेकिन वे ज्यादा देर तक नहीं टिके। (बच्चा भाग जाता है)
कैंडी बार खाने से मुंह में बहुत जलन होती है।
4. फिर उसने चॉकलेट कैरेमल मिल्क डड्स की खोज की। (बच्चा)
मिल्क डड्स को ऊपर उठाता है, और मुंह उसे चाटने लगता है
चॉप्स।)
5. बच्चों को मिल्क डड्स बहुत पसंद आए क्योंकि वे लंबे समय तक चलते हैं। समय। (बच्चा मिल्क डड्स को एक-एक करके ऊपर की ओर लुढ़काता है)
मुँह की जीभ।)
6. (फिर बच्चा और मुंह एक साथ युगल गीत गाते हैं, जो
(यह अभियान गीत है।) जब एक कैंडी बार केवल एक
अगर आपको याद है, तो आप अभी भी अपने मिल्क डड्स खा रहे होंगे।
7. अपने मुंह में कुछ मिल्क डड्स डालिए। (दोनों के चेहरे पर बड़ी मुस्कान) बच्चा और मुंह।)
काम किया?
टेलीविजन विज्ञापन ने न केवल बिक्री में गिरावट के रुझान को पलट दिया, बल्कि उसके बाद के महीनों में कंपनी ने अपने इतिहास में अब तक की सबसे अधिक मिल्क डड्स बेचीं।

अगर मिल्क डड्स के उदाहरण से कोई एक महत्वपूर्ण सबक सीखा जा सकता है, तो वह यह है: किसी पोजिशनिंग समस्या का समाधान आमतौर पर ग्राहक के दिमाग में पाया जाता है, न कि उत्पाद में।

18

किसी सेवा की स्थिति निर्धारण: मेलग्राम

किसी उत्पाद (जैसे मिल्क डड्स) की पोजिशनिंग और किसी सेवा (जैसे वेस्टर्न यूनियन का मेलग्राम) की पोजिशनिंग में क्या अंतर है?
ज्यादा अंतर नहीं है, खासकर रणनीतिक दृष्टिकोण से। अधिकांश अंतर तकनीकों में हैं।
दृश्य बनाम मौखिक
उत्पाद विज्ञापन में, प्रमुख तत्व आमतौर पर चित्र होता है, जो दृश्य तत्व है। सेवा विज्ञापन में, प्रमुख तत्व आमतौर पर शब्द होते हैं, जो शाब्दिक तत्व है। (इसलिए यदि आप किसी विज्ञापन में किसी कार का बड़ा चित्र देखते हैं, तो आप मानेंगे कि कार का विज्ञापन किया जा रहा है, न कि कार किराये की सेवा का।)
मिल्क डड्स जैसे उत्पाद के लिए, प्राथमिक माध्यम टेलीविजन था, जो एक दृश्य-उन्मुख माध्यम है।
मेलग्राम जैसी सेवा के साथ, प्राथमिक माध्यम रेडियो था, जो मौखिक रूप से संचालित होने वाला एक माध्यम है।
स्वाभाविक रूप से, इन सिद्धांतों के कई अपवाद हैं। यदि सभी को पता है कि उत्पाद कैसा दिखता है, तो प्रिंट, टेलीविजन या अन्य प्रकार के दृश्य मीडिया का उपयोग करने में कोई लाभ नहीं है।
इसके विपरीत, यदि कोई सेवा किसी दृश्य प्रतीक का प्रभावी ढंग से उपयोग कर सकती है (उदाहरण के लिए हर्ट्ज़ के लिए ओ. जे. सिम्पसन), तो दृश्य मीडिया अक्सर उत्पादक हो सकता है।
कुछ अपवादों के बावजूद, यह आश्चर्यजनक है कि ये दृश्य/मौखिक सामान्यीकरण कितनी बार सही साबित होते हैं। मेलग्राम के लिए समाचार पत्रों, पत्रिकाओं, रेडियो और टेलीविजन के चार-स्तरीय परीक्षण में, सबसे प्रभावी माध्यम रेडियो था। लेकिन मेलग्राम की सफलता का सार रणनीति में निहित है, न कि मीडिया में। रणनीति पर चर्चा करने से पहले, यह समझना उपयोगी होगा कि यह प्रणाली कैसे काम करती है।
इलेक्ट्रॉनिक मेल

अमेरिकी डाक सेवा के साथ संयुक्त रूप से विकसित और 1970 में सीमित प्रायोगिक आधार पर शुरू की गई, मेलग्राम देश की पहली इलेक्ट्रॉनिक मेल सेवा है।
मेलग्राम भेजने के लिए, आप वेस्टर्न यूनियन को कॉल करते हैं, जो संदेश को इलेक्ट्रॉनिक रूप से प्राप्तकर्ता के नज़दीकी डाकघर तक पहुंचाता है। मेलग्राम अगले कार्यदिवस पर डिलीवर हो जाता है।
टेलीफोन के माध्यम से मेलग्राम भेजने के अलावा, ग्राहक उन्हें टेलेक्स, टीडब्ल्यूएक्स, चुंबकीय टेप, कंप्यूटर, फैक्स उपकरण या संचार टाइपराइटर के माध्यम से भी भेज सकता है।
तकनीकी बारीकियों में इतना समय क्यों बर्बाद करें? मेलग्राम सिस्टम की जटिल बारीकियों पर चर्चा क्यों करें?
एक महत्वपूर्ण बात पर ज़ोर देना ज़रूरी है। ज़्यादातर विज्ञापन कार्यक्रम उत्पाद या सेवा के विवरण से आगे नहीं बढ़ पाते। और सेवा जितनी दिलचस्प और जटिल होती है, ऐसा होने की संभावना उतनी ही बढ़ जाती है। उत्पाद को पेश करने के लिए ज़िम्मेदार मार्केटिंग टीम सेवा में ही उलझ जाती है और ग्राहक को पूरी तरह भूल जाती है। दरअसल, पारंपरिक तरीका यह होता कि मेलग्राम को "एक नई, स्वचालित, कंप्यूटरीकृत इलेक्ट्रॉनिक संचार सेवा" या इसी तरह के किसी नाम से पेश किया जाता। (वेस्टर्न यूनियन ने अकेले कंप्यूटर प्रोग्रामिंग पर ही लाखों खर्च किए, अर्थ स्टेशन, उपग्रह आदि के भारी खर्च का तो ज़िक्र ही नहीं।)
कम लागत वाला टेलीग्राम
आप चाहे कितना भी पैसा खर्च करें, चाहे आपकी सेवा तकनीकी रूप से कितनी भी आकर्षक हो, ग्राहक के मन में जगह बनाने के लिए आपको पहले से मौजूद धारणाओं से जुड़ना होगा। आप ग्राहक के मन में अपनी मौजूदा स्थिति को नज़रअंदाज़ नहीं कर सकते।
और संभावित ग्राहक के दिमाग में क्या चल रहा है? ज़ाहिर है, द टेलीग्राम। जब भी आप "वेस्टर्न यूनियन" शब्द का जिक्र करते हैं, तो आम आदमी के दिमाग में दुनिया के इतिहास का सबसे मशहूर पीला संदेश उभर आता है। और मेलग्राम नाम का "ग्राम" हिस्सा इस धारणा को और भी पुख्ता करता है।
तो नए ग्राम और पुराने ग्राम में क्या अंतर है?

दरअसल, मुख्य अंतर कीमत का है। दोनों का प्रारूप एक जैसा है। दोनों पर तुरंत ध्यान देने की आवश्यकता होती है। लेकिन पीले रंग के टेलीग्राम संदेश की कीमत नीले और सफेद रंग के मेलग्राम संदेश से तीन गुना अधिक है। इसलिए मेलग्राम के लिए विकसित की गई पोजिशनिंग थीम सरल थी: "मेलग्राम: टेलीग्राम के बराबर प्रभाव, लेकिन बहुत कम लागत पर।"
इस पर किसी ने कहा, "एक मिनट रुकिए। मेलग्राम को टेलीग्राम के मुकाबले क्यों खड़ा किया जाए, जो कि वेस्टर्न यूनियन की ही एक सेवा है? हम अपना ही कारोबार क्यों छीन रहे हैं?"
“इसके अलावा, टेलीग्राम का कारोबार घट रहा है। मेलग्राम जैसी नई, आधुनिक सेवा की तुलना एक पुरानी सेवा से क्यों की जाए जिसका सुनहरा दौर बीत चुका है? टेलीग्राम की अभी भी एक महत्वपूर्ण भूमिका है, लेकिन यह एक विकासशील व्यवसाय नहीं है।”
तर्क बिल्कुल सटीक है। लेकिन जैसा कि अक्सर होता है, मानवीय दिमाग से निपटने के लिए तर्क हमेशा सबसे अच्छी रणनीति नहीं होती। फिर भी, तर्क इतना ठोस था कि इस अवधारणा पर पुनर्विचार करना उचित था। खासकर इसलिए क्योंकि एक अन्य रणनीति भी थी जो कारगर साबित हो सकती थी।
हाई-स्पीड लेटर
दरअसल, मेलग्राम नाम से ही एक दूसरा दृष्टिकोण सामने आता है। हम मेलग्राम की तुलना अमेरिकी डाक सेवा से कर सकते हैं।
फिर भी, अगर वेस्टर्न यूनियन चाहता है कि मेलग्राम किसी अन्य सेवा से कारोबार छीन ले, तो आंकड़े बताते हैं कि इस सेवा को नियमित डाक के मुकाबले स्थापित करना कहीं बेहतर होगा।
हाल ही के एक वर्ष में, देश भर के पत्रों के डिब्बों में 68 अरब प्रथम श्रेणी के पत्र डाले गए। यानी प्रति परिवार प्रति वर्ष 815 प्रथम श्रेणी के पत्र।
टेलीग्राम उस तरह की मात्रा का केवल एक छोटा सा हिस्सा ही उत्पन्न करता है।
इसलिए एक दूसरा विषय विकसित किया गया: "मेलग्राम: महत्वपूर्ण संदेशों के लिए एक नई हाई-स्पीड सेवा।"
कौन सा तरीका बेहतर है? नकारात्मक पहलुओं के बावजूद, पोजिशनिंग थ्योरी बताती है कि "कम लागत वाला टेलीग्राम" "तेज़ गति वाले पत्र" की तुलना में

□□□□□ □□□□□□ □□□ □□□ □□, □□□□□□□□ □□□□□□ □□ □□□ □□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□□□□ □□ □□ □□□□ □□□□□□ □□ □□□□ □□ □□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□ □□□□□, □□□□□□□□ □□ □□□□ □□□□ □□ □□□ □□□□□□□□ □□□□ □□ □□□□□ □□□□ □□□ □□□□□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□□ □□□□ □□□□

□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□

□□ □□□□□□□ □□□□ □□ □□□ □□ □□□□□ □□□□□□□ □□□ □□□□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□□□□□ □□ □□ □□□□□ □□ □□□□ □□□□ □□□□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□□ □□ □□□ □□□□ □□ □□ □□□ □□: □□□□□□□, □□□□□□□, □□□□□□□□□, □□□ □□□□□□□, □□□□□□□□□□□□□ □□ □□□ □□□□□□□□□□□□ □□ □□□ □□□□ □□ □□□□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□ □□□ □□□ □□□□□? □□□□□, □□□□□ □□□□□□ □□□□□□□ □□□□ 13 □□□□□□ □□ □□□□□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□□□ □□□□□ □□□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□ □□□ □□□ □□□□□□ □□ □□□□□□ □□□□ □□□ □□ □□□□

High-speed letter cities	plus 73%
Low-cost Telegram cities	plus 100%

□□ □□□□□□ □□□□□ □□ "□□ □□□□ □□□□ □□□□□□□□□" □□ □□□□□□□□□ □□□□□ □□□□ □□ □□□ □□□□□□□□ □□□ □□□□□ □□□ □□□ □□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□ □□□□□ □□□ □□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□□□□ □□ □□□□ □□, □□□□ □□□□□□□□□ □□□□ □□□□ □□ □□□□ □□ □□□ □□□ □□□□ □□□ □□□

□□□□ □□ □□□□□□□ □□ □□□□ □□ □□ □□ □□ □□□□□□ □□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□ □□□□ □□ □□□□ □□□□□ □□□ □□□-□□□ □□□ □□□□ □□ □□ □□□□□□□□ □□□□ □□□□ □□□

High-speed letter cities	27%
Low-cost Telegram cities	23%

□□□□□□□ □□ □□□□□ □□, □□□ □□□ □□□□ □□□□ □□□ □□□□ □□□ □□□□ □□ □□ □□□□□□□ □□ □□□ □□□□ □□ □□□□□ □□□ □□□□ □□□ □□□ □□ □□□□ □□□ □□□□□ □□□□□□ □□□ □□□□

□□, □□□□□ □□ □□□□ □□-□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□ □□ □□ □□□□□□□□ □□□□ □□ □□□□ □□□ □□□□□□□ □□□

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□ □□ □□□, □□□□□ □□□□□ □□ □□□□□□ □□□ □□□□ □□□□ □□□□□ □□ □□□□□ 13 □□□□□□ □□□ □□□□□□□□ □□ □□□□ □□□ □□□□□□□□ □□ □□□□ □□ □□□□□□ □□□

High-speed letter cities	25%
Low-cost Telegram cities	47%

□□ □□□ □□ □□□□□□□□□□ □□□, □□□□□ □□□-□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□□ □□□ □□□□□□□□ □□□□□□ □□□ □□ □□ □□ □□□ 27 □□□□□□□ □□ □□□□ 25 □□□□□□□ □□ □□ □□□ (□□□□□□□, □□□□□□□□□□ □□□ □□ □□ □□□ □□□ □□□□ □□□□ □□□)
□□ □□□ □□□-□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□□ □□□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□ □□□ □□ □□□□□□ □□□□ □□ □□? □□□□□ □□, □□ □□□□□ □□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□ □□□ □□□□□ □□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□ □□ □□□□ □□ □□□□□ □□□□ □□ □□□ □□□□□□□ □□□□ □□□□□□□□□ □□ □□ □□□□ □□□□ □□□□□ □□□ □□□□□□ □□□□□□□ □□□ □□□ □□□□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□ □□ □□ □□□□ □□ □□□ 23 □□□□□□□ □□ □□□□□ 47 □□□□□□□ □□ □□□
□□ □ □□□□ □□ □□□□ □□□□□ □□, □□□□□ □□□□□□ □□□□□ □□□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□ □□□ □□□□□□ □□□□ □□□ □□ □□□□ □□□□ □□ □□□□□□□ □□□
□□□□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□□□ □□□□□ □□□ □□□□□□□□ □□ □□□□, □□□□□□□□ □□ □□□□□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□ □□□□□□□□□□ □□ □□□□□□ □□ □□□□□□ □□ □□ □□□□ □□□□□ □□□□□□□□ □□□□ □□ □□□□□□ □□□□ □□ □□ □□□□□ □□□□ □□□□□□ □□□, □□□□□ □□ □□□□□ □□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□□ □□ □□□ □□□ □□□□□□□□□□ □□□□ □□ □□□□□□□□□□ □□ □□□□□ □□□ □□□ □□ □□□□ □□□□□□ □□□□
□□ □□ □□□□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□ □□ □□□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□ □□□ □□□ □□? □□□□□□□ □□ □□□□□□ □□ □□ □□□ □□□□ □□□□ □□□□

1972	6 million	1977	28 million
1973	11 million	1978	33 million
1974	20 million	1979	37 million
1975	23 million	1980	39 million
1976	25 million	1981	41 million

[illegible]

[illegible]

1981	41 million
1982	37 million
1983	30 million
1984	22 million

[illegible]

19

[illegible]

वेस्टर्न यूनियन की तरह, बैंक एक सेवा बेचते हैं, उत्पाद नहीं। हालांकि, मेलग्राम जैसी राष्ट्रीय सेवा के विपरीत, बैंकिंग अभी भी एक क्षेत्रीय सेवा है।
दरअसल, बैंक की पोजिशनिंग करना किसी डिपार्टमेंट स्टोर, घरेलू उपकरण स्टोर या किसी भी अन्य प्रकार के रिटेल प्रतिष्ठान की पोजिशनिंग करने जैसा ही है। किसी रिटेल आउटलेट की सफल पोजिशनिंग के लिए, आपको उस क्षेत्र की पूरी जानकारी होनी चाहिए।
लॉन्ग आइलैंड की बैंकिंग स्थिति: लॉन्ग आइलैंड ट्रस्ट कंपनी के लिए हमने किस प्रकार एक स्थिति विकसित की, इसे समझने के लिए आपको इस क्षेत्र के बारे में थोड़ी बहुत जानकारी होनी चाहिए।
कई वर्षों तक लॉन्ग आइलैंड ट्रस्ट द्वीप का अग्रणी बैंक था। यह सबसे बड़ा बैंक था, इसकी सबसे अधिक शाखाएँ थीं और यह सबसे अधिक मुनाफा कमाता था। हालांकि, सत्तर के दशक में लॉन्ग आइलैंड पर बैंकों की प्रतिस्पर्धा का मैदान नाटकीय रूप से बदल गया। एक नए कानून ने पूरे न्यूयॉर्क राज्य में अप्रतिबंधित शाखा बैंकिंग की अनुमति दे दी।
तब से, न्यूयॉर्क शहर के कई बड़े बैंक लॉन्ग आइलैंड क्षेत्र में मजबूती से स्थापित हो चुके हैं। इनमें सिटीबैंक, चेस मैनहट्टन और केमिकल बैंक जैसे बैंक शामिल हैं।
इसके अलावा, लॉन्ग आइलैंड के काफी संख्या में निवासी प्रतिदिन न्यूयॉर्क शहर आते-जाते हैं और इन्हीं बैंकों में अपने कुछ बैंकिंग लेनदेन करते हैं। हालांकि, बड़े शहरों के बैंकों का लॉन्ग आइलैंड ट्रस्ट के क्षेत्र में दखल देना समस्या का सिर्फ एक हिस्सा था। असली मायने में महत्वपूर्ण तो ग्राहक के मन में बसी धारणा है। और थोड़ी सी खोजबीन से कई बुरी खबरें सामने आईं। ग्राहक के मन को समझना: अब आप समझ गए होंगे कि ग्राहक के मन में क्या चल रहा है, यह जानना कितना महत्वपूर्ण है। न केवल आपके उत्पाद या सेवा के बारे में, बल्कि प्रतिस्पर्धी पेशकशों के बारे में भी।
अक्सर अंतर्दृष्टि सहज ज्ञान पर आधारित होती है। यह जानने के लिए किसी को 20,000 डॉलर के शोध प्रोजेक्ट की आवश्यकता नहीं है कि वेस्टर्न यूनियन टेलीग्राम से गहराई से जुड़ा हुआ है। इसी तरह मिल्क डड्स, बेल्जियम और ज़ेरॉक्स की स्थिति निर्धारित करने के लिए भी बहुत अधिक शोध की आवश्यकता नहीं थी।

हालांकि, अक्सर औपचारिक पोजिशनिंग रिसर्च के माध्यम से संभावित ग्राहक की मानसिकता को समझना बेहद मददगार साबित हो सकता है। यह न केवल रणनीति विकसित करने में, बल्कि शीर्ष प्रबंधन को रणनीति समझाने में भी सहायक होता है। (वह मुख्य कार्यकारी अधिकारी जिसने एक ही कंपनी में 30 साल बिताए हैं, जाहिर तौर पर उस कंपनी को उस संभावित ग्राहक से अलग नजरिए से देखेगा जिसका उन्हीं 30 वर्षों का कुल अनुभव मिनटों या सेकंडों में मापा जा सकता है।) संभावित ग्राहक के मन की स्थिति का आकलन करने के लिए आमतौर पर "सिमेंटिक डिफरेंशियल" नामक शोध तकनीक का उपयोग किया जाता है। लॉन्ग आइलैंड ट्रस्ट कंपनी के लिए एक पोजिशनिंग प्रोग्राम विकसित करने के लिए इसी प्रक्रिया का उपयोग किया गया था।
अर्थ संबंधी विभेदक अनुसंधान में, संभावित ग्राहक को विशेषताओं का एक समूह दिया जाता है और फिर उनसे प्रत्येक प्रतियोगी को एक पैमाने पर, आमतौर पर 1 से 10 तक, रैंक करने के लिए कहा जाता है।
उदाहरण के लिए, कीमत एक विशेषता हो सकती है। ऑटोमोबाइल के मामले में, यह स्पष्ट है कि कैडिलैक को उच्च श्रेणी में और शेवेट को निम्न श्रेणी में रखा जाएगा।
बैंकिंग में, कीमत की धारणा लगभग न के बराबर होती है, इसलिए अन्य विशेषताओं का चयन किया गया। चुनी गई विशेषताएँ ये थीं: (1) कई शाखाएँ, (2) सेवाओं की पूरी श्रृंखला, (3) सेवा की गुणवत्ता, (4) बड़ी पूंजी, (5) लॉन्ग आइलैंड के निवासियों की मदद करना, और (6) लॉन्ग आइलैंड की अर्थव्यवस्था में योगदान देना।
पहले चार कारक किसी विशेष बैंक के साथ व्यापार करने के पारंपरिक कारण हैं। अंतिम दो कारक लॉन्ग आइलैंड की स्थिति के लिए विशिष्ट हैं।
पारंपरिक कारणों की बात करें तो लॉन्ग आइलैंड ट्रस्ट की स्थिति निराशाजनक थी। संभावित निवेशकों ने चारों ही मामलों में उन्हें सबसे निचले पायदान पर रखा।

कई शाखाएँ

Chemical	7.3
National Bank of North America	6.7
European American	6.6
Chase Manhattan	6.4
Citibank	6.1
Long Island Trust	5.4

सेवाओं की पूरी श्रृंखला

Chemical	7.7
Citibank	7.7
Chase Manhattan	7.6
National Bank of North America	7.4
European American	7.3
Long Island Trust	7.0

सेवा की गुणवत्ता

Chemical	7.2
Citibank	7.0
National Bank of North America	7.0
Chase Manhattan	6.9
European American	6.8
Long Island Trust	6.7

□□□□ □□□□□

Chemical	8.2
Chase Manhattan	8.2
Citibank	8.1
National Bank of North America	7.8
European American	7.7
Long Island Trust	7.1

□□□□□□□, □□ □□□ □□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□□□ □□□□□□□□□ □□ □□ □□ □□□□□□ □□□ □□□

□□□□ □□□□□ □□□ □□ □□ □□□□□□□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□□□□□ □□ □□□□ □□ □□ □□□□□□ □□ □□□ □□□□□□ □□□□□ □□□□□

□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□□□□□ □□ □□□ □□□□ □□

Long Island Trust	7.5
National Bank of North America	6.6
European American	5.2
Chemical	5.1
Chase Manhattan	4.7
Citibank	4.5

[illegible]

Long Island Trust	7.3
National Bank of North America	6.7
European American	5.4
Chemical	5.4
Citibank	5.3
Chase Manhattan	4.9

[illegible]

पारंपरिक सोच पोजिशनिंग थिंकिंग नहीं है। पोजिशनिंग थ्योरी कहती है कि आपको शुरुआत उस चीज़ से करनी चाहिए जो संभावित ग्राहक आपको पहले से देने को तैयार है।
और संभावित ग्राहक ने लॉन्ग आइलैंड ट्रस्ट को केवल "लॉन्ग आइलैंड की स्थिति" ही दी। इस स्थिति को स्वीकार करने से बैंक को बड़े शहरों के बैंकों के आक्रमण को रोकने में मदद मिली। पहले विज्ञापन में ही इस विषय को स्पष्ट कर दिया गया था।
अगर आप द्वीप पर रहते हैं तो शहर को पैसे क्यों भेजें?
अपने पैसे को घर के पास रखना समझदारी की बात है। नहीं
शहर के किसी बैंक में नहीं। बल्कि लॉन्ग आइलैंड ट्रस्ट में। जहाँ यह कारगर हो सकता है।
लॉन्ग आइलैंड के लिए।
आखिरकार, हम लॉन्ग आइलैंड के विकास पर ध्यान केंद्रित कर रहे हैं। मैनहट्टन आइलैंड पर नहीं। या कुवैत के किसी द्वीप पर नहीं। खुद से पूछिए, आपके विचार से सबसे ज्यादा चिंतित कौन है? लॉन्ग आइलैंड के भविष्य के बारे में?
एक नया बैंक जिसकी सैकड़ों अन्य शाखाएँ हैं
पांच क्षेत्रों में स्थित विशाल महानगरीय क्षेत्र और उससे संबद्ध संस्थाएँ
महाद्वीप?
या फिर हमारे जैसा कोई बैंक जो यहाँ 50 साल से अधिक समय से मौजूद है। और लॉन्ग आइलैंड पर इसके 33 कार्यालय हैं।
दूसरे विज्ञापन में सिटीबैंक एन.ए. के साइन वाले भवन के सामने ताड़ के पेड़ों की तस्वीर थी।
किसी बड़े शहर के बैंक के लिए नासाऊ में एक शाखा होना जरूरी नहीं है।
आपका नासाऊ।
पूरी संभावना है कि यह बहामास में होगा।
बड़े शहरों के बैंकों के पसंदीदा स्थानों में से एक। दरअसल, बहुराष्ट्रीय संस्थानों के पास लगभग 75 बिलियन डॉलर की संपत्ति है।
बहामास और केमैन द्वीप समूह में बुक किए गए ऋण।
इसमें कुछ गलत नहीं है। सिवाय इसके कि इससे कुछ खास फायदा नहीं होता।

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] 18 [illegible]

[illegible]

[illegible] 95 [illegible]

[illegible]

[illegible]:

"[illegible]?"

“[illegible]” ([illegible])

“[illegible]?

([illegible])”

[illegible]

[illegible]

Long Island Trust	7.0
National Bank of North America	6.8
Chemical	6.6
Citibank	6.5
Chase Manhattan	6.1
European American	6.1

“कई शाखाओं” के मामले में अंतिम स्थान से प्रथम स्थान तक। इस तथ्य के बावजूद कि उदाहरण के लिए, केमिकल बैंक की लॉन्ग आइलैंड पर शाखाओं की संख्या दोगुनी से भी अधिक है।

सेवाओं की पूरी श्रृंखला

Citibank	7.8
Chemical	7.8
Chase Manhattan	7.6
Long Island Trust	7.3
National Bank of North America	7.3
European American	7.2

"[illegible]" [illegible]

[illegible]

Citibank	7.8
Chemical	7.6
Chase Manhattan	7.5
Long Island Trust	7.1
National Bank of North America	7.1
European American	7.0

"[illegible]" [illegible]

[illegible]

Long Island Trust	7.0
Chemical	6.7
Citibank	6.7
National Bank of North America	6.6
Chase Manhattan	6.6
European American	6.4

“□□□□ □□□□□□□ □□□□□” □□□□ □□□ □□□□□ □□□□□□ □□□□□□ □□□□□ □□□□□ □□ □□□□ □□□□□ □□ □ □□□ □□□
□□□□ □□□□□□ □ □□□□ □□□ □□□ □□□□□ □□□□□□ □□□ □□ □□□□□ □□ □□□□□ □□□□ □□ □□□□□□□ □□□□□□□ □□□ □□□ □□□ □□, "□□□□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□□ □□, □□□□□ □□□□□□ □□□ □□ □□□□□□□ '□□□□□□□□□' □□ □□□□□□□ □□ □□□□□□ □□□□, □□□□□ □□□□□□ □□□□, □□□□□ □□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□□□□□□□□□ □□ □□□ □□□□□ □□□□□□ □□□□ □□ □□□□□□ □□□□□ □□□ □□ □□□□□□ □□ □□□□□ □□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□"
□□□□ □□ □□□□ □□ □□ □□□ □□□□□□□ □□□ □□□□ □□□□ □□□□□□ □□□□ □□, □□□□ □□□□□□ □□□□ □□ □□□□□□□□□ □□□□□ □□□ □□ □□ □□ □□□
□□□□□ □□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□ □□□□ □□□ □□ □□□□□□ □□□□ □□□ □□ □□□□□□□□ □□□ □□□□□□ □□□□□□□□ □□ □□□□ □□□□

20

न्यू जर्सी के एक बैंक की स्थिति निर्धारण

यह बैंक यूनाइटेड जर्सी है और इसकी न्यू जर्सी राज्य में 116 शाखाएं हैं। यूनाइटेड जर्सी की स्थिति लॉन्ग आइलैंड ट्रस्ट जैसी नहीं है। (ऐसा कोई एक दृष्टिकोण नहीं है जो हर जगह कारगर हो।) दोनों बैंकों में कई अंतर हैं, जिनमें सबसे महत्वपूर्ण यह है कि लॉन्ग आइलैंड ट्रस्ट के विपरीत, यूनाइटेड जर्सी अपने विपणन क्षेत्र का सबसे बड़ा स्थानीय बैंक नहीं है। (यह उपलब्धि फर्स्ट फिडेल्टी को प्राप्त है, मिडलांटिक दूसरे स्थान पर और यूनाइटेड जर्सी तीसरे स्थान पर है।)
एक उपयुक्त बैंकिंग पद खोजना: यूनाइटेड जर्सी और लॉन्ग आइलैंड ट्रस्ट में एक समानता यह है कि दोनों का मार्केटिंग वातावरण एक जैसा है। दोनों ही सिटीबैंक, चेस मैनहट्टन, केमिकल, मैन्युफैक्चरर्स हनोवर और न्यूयॉर्क शहर के अन्य बड़े बैंकों के साये में काम करते हैं। यह क्षेत्र के उत्तरी छोर पर स्थित है।
दक्षिण में, यूनाइटेड जर्सी बड़े फिलाडेल्फिया बैंकों (मेलॉन, फर्स्ट पेनसिल्वेनिया) की छाया में काम करता है।
एक उपयुक्त बैंकिंग पद खोजना इस तथ्य से और भी जटिल हो जाता है कि यूनाइटेड जर्सी द्वारा दी जाने वाली सेवाएं उसके प्रतिस्पर्धियों द्वारा दी जाने वाली सेवाओं के समान हैं। संघीय और राज्य नियम इस बात का ध्यान रखते हैं। इस समस्या का समाधान केवल टाइलेनॉल के तरीके से ही संभव है। बैंक की स्थिति तय करने का हल बैंक का अध्ययन करके नहीं मिलता। बल्कि, यह उसके प्रतिस्पर्धियों का अध्ययन करके मिलता है, जैसे टाइलेनॉल ने एस्पिरिन की समस्याओं का अध्ययन करके पाया था।
एक तरफ, यूनाइटेड जर्सी महानगरीय न्यूयॉर्क शहर के नाम से जाने जाने वाले मार्केटिंग के जंगल में प्रतिस्पर्धा करती है।
और यह सचमुच एक बैंकिंग जंगल है। अकेले मैनहट्टन में ही 389 बैंक हैं।
ब्रुकलिन, क्वींस, ब्रोंक्स, स्टेटन आइलैंड और पूरे न्यू जर्सी राज्य की तो बात ही छोड़ दीजिए।

इस क्षेत्र के बादशाह और रानी हैं सिटीबैंक और चेज़ मैनहट्टन। ये दोनों ही बड़े बैंक हैं। अकेले मैनहट्टन में ही सिटीबैंक की 74 शाखाएँ हैं।
आप सिटीबैंक में कमियां कैसे ढूंढेंगे, जिसमें लगभग उतने ही उपाध्यक्ष हैं जितने यूनाइटेड जर्सी में कर्मचारी हैं?
बड़े आकार का नुकसान: यूनाइटेड जर्सी के लिए एक सार्थक लाभ खोजने की समस्या को उसके बड़े शहरों में स्थित प्रतिस्पर्धियों के नुकसानों को देखकर हल किया जा सकता है।
यूनाइटेड जर्सी को बड़े बैंकों के मुकाबले क्यों खड़ा किया जाए? छोटे वित्तीय संस्थानों के समूह से मुकाबला क्यों न किया जाए? बड़े बैंकों के खिलाफ जाने का कारण यह है कि संभावित ग्राहकों के मन में वही बैंक छाए रहते हैं। रणनीति हमेशा ग्राहकों के मन में मौजूद धारणाओं को ध्यान में रखकर बनाई जाती है।
बड़े आकार का नुकसान धीमी सेवा है। जैसा कि एक बार एविस के विज्ञापन में कहा गया था, "हमसे किराए पर लें। हमारे काउंटर पर लाइन छोटी होती है।" बैंकों को भी लोगों को रोकना नहीं चाहिए। हमने यूनाइटेड जर्सी के लिए "तेज़ गति वाला बैंक" नामक एक पोजिशनिंग रणनीति विकसित की। इस रणनीति के दो प्रमुख पहलू थे।
ए. बड़े महानगरों की एकमात्र वास्तविक कमजोरी का फायदा उठाएं। न्यूयॉर्क के बैंक: उनकी धीमी प्रतिक्रिया समय।
बी. यूनाइटेड जर्सी प्रबंधन को यह सुनिश्चित करने के लिए प्रोत्साहित करें कि
बैंक का प्रदर्शन विज्ञापन में किए गए वादे के अनुरूप है।
उसने सात प्रमुख प्रतिबद्धताओं का रूप ले लिया।
1. विकेंद्रीकृत निर्णय। यूनाइटेड जर्सी ने आगे बढ़ाया
स्थानीय स्तर तक निर्णय लेना। (उनमें से एक)
ऋण देने वाली टीमें 10 मिलियन डॉलर का ऋण स्वीकृत कर सकती हैं, और वह
टीम की बैठक प्रतिदिन होती है।) 10 वाणिज्यिक बैंकिंग केंद्रों में पूरे राज्य में, मौके पर मौजूद अन्य अधिकारी कार्रवाई कर सकते हैं। व्यवसायिक ऋण शीघ्रता से प्राप्त करें।
2. क्रॉस ट्रेनिंग। यूनाइटेड जर्सी अपने लोगों को उनके सभी क्षेत्रों में प्रशिक्षित करती है।

बैंकिंग सेवाएं, न केवल एक विशेष क्षेत्र में। इसलिए जब एक
अगर ग्राहक को कोई सवाल है, तो उसे इंतजार करने की जरूरत नहीं है।
प्रश्न का उत्तर किसी और को सौंपे जाने पर ही उत्तर मिलेगा।
व्यक्ति।
3. इलेक्ट्रॉनिक्स के प्रति प्रतिबद्धता। यूनाइटेड जर्सी की प्रणाली राज्यव्यापी एटीएम (ऑटोमैटिक टेलर मशीन) सबसे बड़ा है।
राज्य में निजी नेटवर्क। यूनाइटेड जर्सी का कॉर्पोरेट
ग्राहक सीधे बैंक से ऑनलाइन संपर्क कर सकते हैं।
बैलेंस की जानकारी और अन्य दैनिक प्रश्नों के लिए कंप्यूटर।
4. त्वरित लॉक बॉक्स सेवा। यूनाइटेड जर्सी के लोग इसे स्वयं ले सकते हैं।
कार्यसप्ताह के दौरान दिन में छह बार और कार्यदिवसों में चार बार जाँच करता है
सप्ताहांत। इसके नेवार्क लॉक बॉक्स में इसका अपना निजी ज़िप कोड है। कोड। यूनाइटेड जर्सी लॉक बॉक्स खाली करता है और भरता है
ग्राहक खातों को यथाशीघ्र संसाधित करना।
5. फैक्ट टर्मिनल। (कैशलेस लेनदेन का त्वरित प्रमाणीकरण)
लेनदेन।) इन टर्मिनलों के स्थापित होने के बाद,
व्यापारियों को त्वरित इलेक्ट्रॉनिक अनुमोदन का लाभ मिलता है।
और जोखिम को कम करते हुए तेजी से अनुमोदन मिलने का मतलब है बेहतर परिणाम।
नकदी प्रवाह।
6. तत्परता। चाहे वह किसी नई चीज को सबसे पहले पेश करना हो।
उत्पाद या प्रतिस्पर्धी की दरों से मेल खाने वाली दरें, यूनाइटेड जर्सी हम ग्राहकों की जरूरतों के प्रति उत्तरदायी होने के लिए प्रतिबद्ध हैं।
वित्तीय आवश्यकताएँ।
7. केंद्रीय स्थान। यूनाइटेड जर्सी ने अपना नया कॉर्पोरेट भवन यहीं बनाया।
प्रिंसटन में मुख्यालय। भौगोलिक केंद्र से
संयुक्त जर्सी राज्य किसी भी स्थान से एक घंटे से भी कम की दूरी पर है।
वह अपने व्यावसायिक ग्राहकों में से अधिकांश को कार से और उससे भी कम को हेलीकॉप्टर से ले जाता है।

तेजी से विकसित हो रहे बैंक का विज्ञापन: जब बैंक का प्रदर्शन विज्ञापन में किए गए वादों के अनुरूप हो गया, तो विज्ञापन ने खुद ही वादे करने शुरू कर दिए। स्वाभाविक रूप से, प्रतिस्पर्धा की कमजोरियों पर ध्यान केंद्रित करते हुए।
प्रत्येक टेलीविजन विज्ञापन में यूनाइटेड जर्सी के बैंकरों की तुलना "लेथार्जिक नेशनल बैंक" नामक एक अजीबोगरीब नाम वाले बैंकरों से की गई। एक विज्ञापन में, लेथार्जिक नेशनल बैंक में व्यावसायिक ऋण की मंजूरी में अंतहीन समय लगता हुआ दिखाया गया। दूसरे विज्ञापन में, एक ग्राहक को अपने सवालों का तुरंत जवाब चाहिए था, तभी लेथार्जिक नेशनल बैंक का एक बैंकर गायब हो गया। और तीसरे विज्ञापन में, एक पति-पत्नी ने लेथार्जिक नेशनल बैंक के बैंकरों को एक साधारण किस्त ऋण के मामले में धीमी गति से काम करते हुए पाया।
हास्यपूर्ण दृश्यों ने इस बात को स्पष्ट कर दिया कि यूनाइटेड जर्सी "आपके समय को आपके पैसे के बराबर ही महत्व देता है।"
प्रिंट विज्ञापनों में भी "तेजी से काम करने वाले बैंक" की थीम देखने को मिली। "जल्दी पैसा कमाओ" और "बैंकों को लोगों को रोकना नहीं चाहिए" जैसे शीर्षक आम थे।
यूनाइटेड जर्सी बैंक के सभी कर्मचारियों को "समय ही धन है" लिखे डेस्क साइन दिए गए थे, जो एक स्पष्ट संकेत था कि वे अपने डेस्क के बगल में बैठे ग्राहक को इंतजार न कराएं।
काम किया?
सभी मापदंडों के अनुसार, यूनाइटेड जर्सी के लिए तेजी से आगे बढ़ने वाली बैंक रणनीति एक बड़ी सफलता साबित हुई। उदाहरण के लिए, बिना किसी बाहरी सहायता के जागरूकता में एक वर्ष से थोड़े अधिक समय में लगभग तीन गुना वृद्धि हुई।
कारोबार और मुनाफ़ा बढ़ गया। कार्यक्रम शुरू होने के एक साल बाद, यूनाइटेड जर्सी ने घोषणा की कि उसकी कमाई में 30 मिलियन डॉलर की वृद्धि हुई है, जो पिछले वर्ष की तुलना में 26 प्रतिशत अधिक है।
बदलाव का एक और भी महत्वपूर्ण पैमाना कर्मचारियों का रवैया था। यूनाइटेड जर्सी के एक अधिकारी ने बताया, “विज्ञापन की छवि तो शानदार है, लेकिन सबसे अच्छी बात जो मैंने देखी है, वह यह है कि हमारे लोग, लाइन अधिकारी आदि,

फास्ट मूविंग के मानकों पर खरा उतरने की पूरी कोशिश कर रहे हैं... और वे कर भी रहे हैं! अभियान शुरू होने के बाद से मैंने रवैये में जबरदस्त बदलाव देखा है। स्वीकृतियां तेजी से मिलती हैं। लोग काम में देरी नहीं करते।” एक अच्छी पोजीशनिंग रणनीति का सार यह है कि यह कंपनी के हर पहलू को प्रभावित करती है। आपको तब पता चलता है कि आपकी रणनीति सफल है जब आप इसे कंपनी के शीर्ष पर प्रदर्शित करते हैं और हर कोई इसकी सराहना करता है।

21

स्टोव में स्की रिसॉर्ट की स्थिति निर्धारण:

अमेरिका में एक हजार से अधिक प्रसिद्ध स्की रिसॉर्ट हैं। चूंकि एक औसत स्कीयर के दिमाग में उनमें से कुछ ही नाम याद रह पाते हैं, इसलिए स्की रिसॉर्ट की स्थिति का निर्धारण करना एक कठिन समस्या हो सकती है।
अगर आपका नाम स्टोव है, तो समस्या काफी हद तक सरल हो जाती है। स्टोव पहले से ही काफी प्रसिद्ध है। "मेरे लिए स्टोव पूर्वी क्षेत्र का सबसे महत्वपूर्ण स्की गांव है, ठीक वैसे ही जैसे पश्चिम में एस्पेन, फ्रांस में वैल डी'इज़ेर या ऑस्ट्रिया में किट्ज़बुहेल है।"
स्टोव में पद की आवश्यकता क्यों है?
इस तरह की प्रतिष्ठा के साथ, स्टोव को किसी पद की क्या आवश्यकता है? क्या स्टोव का विज्ञापन करना और स्कीयर को स्टोव की छवि अपने मन में बिठाने देना ही काफी नहीं है?
कुछ हद तक यह सच है। स्टाइनवे जैसे उत्पाद या स्टोव जैसी जगह की प्रतिष्ठा लोगों के बीच चर्चा का विषय बनती है, जो साल दर साल इसे आगे बढ़ाती रहती है। लेकिन सही स्थान निर्धारण इस चर्चा को और भी मजबूत कर सकता है और इस प्रक्रिया में योगदान दे सकता है। संक्षेप में, स्थान निर्धारण ही चर्चा के लिए विषयवस्तु प्रदान करता है।
स्कीयर किस बारे में बात करते हैं? जेम्स ब्रैडी ने इसे सबसे अच्छे तरीके से बताया है। वे स्कीइंग करने की जगहों के बारे में बात करते हैं, जैसे एस्पेन, वैल डी'इज़ेर और किट्ज़बुहेल।
इस पृष्ठभूमि को ध्यान में रखते हुए, स्टोव के लिए एक पद की तलाश शुरू हुई। ऐसा प्रतीत हुआ कि स्थिति के लिए एक बाहरी विशेषज्ञ की आवश्यकता थी, एक ऐसा व्यक्ति जो तुलनात्मक दावे को विश्वसनीयता प्रदान कर सके।
विश्व के शीर्ष 10 स्की रिसॉर्ट्स। प्रसिद्ध स्की और यात्रा लेखिका, एबी रैंड ने इस सूची को विश्वसनीयता प्रदान की। हार्पर बाज़ार में लिखते हुए, उन्होंने विश्व के शीर्ष 10 स्की रिसॉर्ट्स का चयन किया। इनमें से एक था स्टोव, वर्मोंट। अन्य थे: एस्पेन, कोलोराडो; कौर्शेवेल, फ्रांस; जैक्सन होल, व्योमिंग; किट्ज़बुहेल, ऑस्ट्रिया; पोर्टिलो, चिली; सेंट क्रिस्टोफ़,

ऑस्ट्रिया; सेंट मोरित्ज़, स्विट्जरलैंड; सन वैली, इडाहो; और वेल, कोलोराडो। (बुरी सूची नहीं है।)
स्टोव के लिए बनाए गए विज्ञापन में स्की क्षेत्रों को दर्शाने के लिए शोल्डर पैच का इस्तेमाल किया गया था। विज्ञापन में कहा गया था, "दुनिया के शीर्ष 10 स्की रिसॉर्ट में से केवल एक ही पूर्वी भाग में है।"
विज्ञापन में आगे कहा गया, “जीवन भर की यादगार स्की छुट्टियों का अनुभव करने के लिए आपको आल्प्स, एंडीज या रॉकी पर्वतमाला जाने की ज़रूरत नहीं है। आपको बस पूर्वी क्षेत्र की स्की राजधानी, स्टोव, वर्मोंट जाना है।” स्टोव की नई रणनीति पर स्की करने वालों ने सकारात्मक प्रतिक्रिया दी। विज्ञापन के जवाब में उन्होंने हजारों ब्रोशर मंगवाए। उन्होंने स्की रिसॉर्ट में उपस्थिति के सभी रिकॉर्ड भी तोड़ दिए।
आपको लग सकता है कि स्टोव जैसी जगह पर कारोबार बढ़ाना आसान होगा, लेकिन प्रतिस्पर्धा का एक बड़ा फायदा है। स्ट्रैटन, शुगरबुश, बिग ब्रोमली और माउंट स्नो जैसी जगहें स्टोव के दक्षिण में स्थित हैं। इसलिए न्यूयॉर्क शहर जैसे बड़े शहर से आने वाले स्कीयर को स्टोव तक पहुंचने में एक या दो घंटे ज़्यादा लग जाते हैं। विज्ञापन का एक उद्देश्य स्कीयर को इस लंबी यात्रा के बदले इनाम देने का वादा करना है।
“दुनिया के शीर्ष 10 स्की रिसॉर्ट में से एक” एक क्लासिक पोजिशनिंग रणनीति है। यह जटिलता से निपटने के दौरान दिमाग की “सूची बनाने” की प्रवृत्ति का लाभ उठाती है। “दुनिया के सात अजूबे” इस दृष्टिकोण के शुरुआती उदाहरणों में से एक है।
इसके अलावा, "शीर्ष 10" रणनीति को संभवतः अनिश्चित काल तक इस्तेमाल किया जा सकता है। इसे बदलने का कोई कारण नहीं है। दुनिया के सर्वश्रेष्ठ स्थानों की सूची में अपने स्थान या उत्पाद को शामिल करवाने से बेहतर रणनीति और क्या हो सकती है?
जब आप अपने उत्पाद या सेवा को विश्वसनीयता प्रदान करने के लिए किसी मान्यता प्राप्त प्राधिकारी का उपयोग करते हैं, तो आप मानव स्वभाव के एक मूलभूत पहलू का लाभ उठा रहे होते हैं। अपने स्वयं के निर्णय पर भरोसा न करने में एक प्रकार की सुरक्षा का भाव होता है।
अधिकार के प्रति समर्पण की इस प्रवृत्ति के नकारात्मक पहलू को कैंडिड कैमरा के निर्माता एलन फंट ने उजागर किया। श्री फंट ने कहा, "सबसे बुरी

बात, और मैं इसे बार-बार देखता हूं, यह है कि लोग कितनी आसानी से एक प्रकार के अधिकार या अधिकार के मामूली संकेतों से भी प्रभावित हो जाते हैं।" श्री फंट ने बताया, “हमने सड़क पर एक बोर्ड लगा दिया, जिस पर लिखा था, 'डेलावेयर आज बंद है।' वाहन चालकों ने इस पर कोई सवाल नहीं उठाया। इसके बजाय उन्होंने पूछा, 'क्या जर्सी खुला है?'”

22

कैथोलिक चर्च की स्थिति

यह पुस्तक धर्म के बारे में भी उतनी ही अच्छी तरह लिखी जा सकती थी जितनी कि विज्ञापन के बारे में।
क्या यह एक अकल्पनीय विचार है?
नहीं, ऐसा नहीं है। किसी भी धर्म का मूल तत्व संवाद है। ईश्वर से लेकर पादरी वर्ग और अनुयायियों तक, सभी धर्मों में संवाद होता है।
समस्याएँ किसी परिपूर्ण ईश्वर या अपूर्ण मंडली से नहीं, बल्कि पादरियों से उत्पन्न होती हैं।
धर्म के अभ्यास में पादरी वर्ग संचार सिद्धांत को किस प्रकार लागू करता है, इसका प्रभाव इस बात पर बहुत अधिक पड़ेगा कि धर्म अनुयायियों को किस प्रकार प्रभावित करता है।
पहचान का संकट
कुछ साल पहले, कैथोलिक चर्च पर पोजिशनिंग थिंकिंग लागू की गई थी। दूसरे शब्दों में, इस विशाल संस्था की संचार समस्याओं को इस तरह से देखा गया जैसे वे किसी बड़ी कॉर्पोरेशन की हों।
यह अनुरोध पोप या बिशपों की किसी समिति की ओर से नहीं आया था। यह आम लोगों के एक समूह की ओर से आया था जो उस बात को लेकर बेहद चिंतित थे जिसे एक प्रसिद्ध धर्मशास्त्री ने "पहचान का एक निश्चित संकट" करार दिया था, जो वेटिकन द्वितीय के सुधारों के बाद उत्पन्न हुआ था।
यह जल्द ही स्पष्ट हो गया कि कैथोलिक चर्च में संचार व्यवस्था बेहद अव्यवस्थित थी।
तकनीकों को बेहतर बनाने के लिए काफी प्रयास किए गए थे, फिर भी कार्यक्रमों में कोई मजबूत केंद्रीय विषय या निरंतरता नहीं थी। (इलेक्ट्रॉनिक संचार के इस युग में यह एक विशेष रूप से गंभीर समस्या है।)
यह जनरल मोटर्स की तरह था, लेकिन इसमें कोई समग्र कॉर्पोरेट विज्ञापन कार्यक्रम नहीं था। सारा संचार स्थानीय डीलरों के माध्यम से होता था। कुछ संचार अच्छा था, लेकिन अधिकांश नकारात्मक था।
इन समस्याओं का एक बड़ा हिस्सा वेटिकन द्वितीय से जुड़ा हुआ था।

उस "खिड़कियों के खुलने" से पहले, विश्वासियों के मन में संस्थागत चर्च की एक स्पष्ट छवि थी। अधिकांश लोगों के लिए, चर्च ही धर्म का शिक्षक था। नियमों, पुरस्कारों और दंडों पर विशेष बल दिया जाता था। चर्च का दृष्टिकोण वृद्धों और युवाओं, सभी के प्रति एक जैसा था।
वेटिकन द्वितीय ने कैथोलिक चर्च को कानून और व्यवस्था के इस रुख से दूर कर दिया। कई नियमों और विनियमों को अनावश्यक मानकर खारिज कर दिया गया। पूजा- पाठ और शैली में बदलाव आम बात हो गई। कठोरता की जगह लचीलापन आ गया। दुर्भाग्यवश, जब ये महत्वपूर्ण बदलाव किए जा रहे थे, तब रोम में कोई विज्ञापन प्रबंधक नहीं था। कोई ऐसा व्यक्ति नहीं था जो घटित घटनाओं का सार प्रस्तुत कर सरल भाषा में एक कार्यक्रम तैयार कर सके और नई दिशाओं को समझा सके।
कई वर्षों तक किसी "कॉर्पोरेट" संचार कार्यक्रम की आवश्यकता न होने के बाद, यह समझ में आता है कि कैथोलिक चर्च अपने सामने मौजूद समस्या के दायरे को पहचानने में विफल रहा।
अपना प्रभाव खो रहा है
जिस बात की बेहद कमी थी, वह यह थी कि नए चर्च का उद्देश्य स्पष्ट रूप से प्रस्तुत नहीं किया गया था।
विश्वासियों ने चुपचाप पूछा, "यदि आप कानून के शिक्षक नहीं हैं, तो आप क्या हैं?"
वेटिकन द्वितीय के बाद के वर्षों में, कोई सीधा जवाब नहीं मिला है। आम लोगों के मन में चर्च की छवि को सुधारने का कोई प्रयास नहीं किया गया है। यहाँ तक कि पादरियों के मन में भी ऐसा ही है।
और कोई जवाब न मिलने पर, भ्रम की स्थिति पैदा हो गई और कई लोग चले गए।
पहली बार, नियमित रूप से चर्च जाने वाले लोगों की संख्या कैथोलिक आबादी के 50 प्रतिशत से नीचे गिर गई है। यह 20 प्रतिशत की गिरावट के बराबर है, जबकि प्रोटेस्टेंट लोगों की उपस्थिति उल्लेखनीय रूप से स्थिर बनी हुई है।
आज से 10 साल पहले की तुलना में पादरियों, भिक्षुणियों और भिक्षुओं की संख्या में 20 प्रतिशत की कमी आई है। धार्मिक पेशों में 60 प्रतिशत की गिरावट आई है।

एक अंतिम आंकड़ा विशेष रूप से महत्वपूर्ण है। कैथोलिक चर्च वर्तमान में "अमेरिकी समाज में नैतिक अधिकार का सबसे बड़ा समुदाय" है। (यह उपाधि इसे प्रोटेस्टेंट धर्मशास्त्री पीटर बर्गर द्वारा प्रदान की गई थी।)
लेकिन जब यूएस न्यूज एंड वर्ल्ड रिपोर्ट द्वारा 24,000 अत्यधिक प्रभावशाली अधिकारियों के एक समूह से प्रमुख संस्थानों के प्रभाव को रेट करने के लिए कहा गया, तो चर्च और अन्य संगठित धर्म सबसे आखिरी स्थान पर आए। कैथोलिक चर्च के नैतिक अधिकार का संचार स्पष्ट रूप से ठीक से नहीं हो रहा था।
चर्च की क्या भूमिका है?
आधुनिक विश्व में कैथोलिक चर्च की क्या भूमिका है?
यह प्रश्न पादरियों, बिशपों और आम लोगों से पूछा गया था। इसका उत्तर कभी भी दो बार एक जैसा नहीं मिला।
कुछ लोग कहते हैं कि इसका कोई सरल उत्तर नहीं है। कुछ लोग कहते हैं कि एक से अधिक उत्तर हैं। (हर किसी के साथ एक ही तरह का व्यवहार करने की प्रवृत्ति को पहचानें।)
कॉर्पोरेट अधिकारियों के पास आमतौर पर ऐसे सवालों के जवाब होते हैं। अगर आप जनरल मोटर्स के शीर्ष अधिकारियों से पूछें, तो वे संभवतः अपनी भूमिका को दुनिया के सबसे बड़े ऑटोमोबाइल निर्माता के रूप में ही देखेंगे। कंपनियां अपने उत्पादों के सार को खोजने और उसे लोगों तक पहुंचाने के लिए लाखों डॉलर खर्च करती हैं, जैसे कि "सफेद से भी सफेद" या "दांतों की सड़न से लड़ना ही क्रेस्ट का मुख्य उद्देश्य है।"
चर्च को इस अनुत्तरित प्रश्न का सरल और स्पष्ट शब्दों में उत्तर देना था। और उसे इस उत्तर को एक पूर्णतः एकीकृत संचार कार्यक्रम में समाहित करना था। फिर उसे इस कार्यक्रम को अनुयायियों तक एक नए और प्रभावशाली तरीके से पहुंचाना था।
किसी निगम के लिए पहचान कार्यक्रम तैयार करने में आमतौर पर कंपनी के मूल व्यवसाय को समझने के लिए कई चरणों का पुनरावलोकन करना पड़ता है। इसके लिए पुरानी योजनाओं और कार्यक्रमों का गहन अध्ययन करना आवश्यक है। यह देखना पड़ता है कि क्या कारगर रहा और क्या नहीं।

कैथोलिक चर्च के मामले में, आपको 2000 साल पीछे जाना होगा और चर्च के इतिहास का पता लगाना होगा। पुरानी वार्षिक रिपोर्टों के बजाय, आपको धर्मग्रंथों पर भरोसा करना होगा।
चर्च की भूमिका की सरल, प्रत्यक्ष अभिव्यक्ति की तलाश में, सुसमाचार में दो स्पष्ट कथन उत्तर दे सकते हैं।
सबसे पहले, पृथ्वी पर मसीह की सेवकाई के दौरान, जैसा कि मत्ती के सुसमाचार में बताया गया है, परमेश्वर ने मनुष्य को अपने पुत्र, प्रियतम के वचनों को सुनने का निर्देश दिया (मत्ती 17:23)।
फिर मसीह ने पृथ्वी से विदा होते समय अपने अनुयायियों को निर्देश दिया कि वे जाकर सभी राष्ट्रों को वह सब सिखाएँ जो उन्होंने उससे सुना था (मत्ती 28:19)।
शब्द का शिक्षक
पवित्रशास्त्रों से यह स्पष्ट है कि मसीह ने चर्च की भूमिका को "वचन के शिक्षक" के रूप में देखा।
क्योंकि वह “परमेश्वर का पुत्र” था, इसलिए यह माना जाना चाहिए कि उसका वचन समस्त युगों के लिए है। मसीह के दृष्टांत केवल उनके समय के लोगों के लिए ही नहीं, बल्कि आज के समय के लोगों के लिए भी हैं।
इसलिए उनकी संरचना में एक सार्वभौमिकता होनी चाहिए जो कभी पुरानी न पड़े। वे सरल और गहन हैं। उनमें यीशु सभी युगों के लोगों को चिंतन और कर्म के लिए सामग्री प्रदान करते हैं।
इसलिए यह माना जा सकता है कि जो लोग आज इस संदेश का प्रचार कर रहे हैं, वे पुराने संदेश को अपने-अपने इलाके में, अपने-अपने समय में, अपने-अपने तरीके से एक नए रूप में प्रसारित कर सकते हैं और उन्हें ऐसा करना भी चाहिए।
इस प्रकार, अतीत के कदमों को पीछे की ओर ले जाने से चर्च की भूमिका को इस प्रकार परिभाषित किया गया कि वह प्रत्येक नई पीढ़ी के मन में मसीह को जीवित रखे और उनके वचन को उनके समय की समस्याओं से जोड़े।
कई मायनों में वेटिकन द्वितीय चर्च को आगे बढ़ने के बजाय पीछे की ओर ले जाता हुआ प्रतीत हुआ। "कानून के शिक्षक" से "शब्द के शिक्षक" की ओर।
यह एक जटिल समस्या का बहुत ही सरल, लगभग स्पष्ट उत्तर प्रतीत हो सकता है। और यह सच है। अनुभव से पता चलता है कि किसी भी स्थिति को स्पष्ट करने का प्रयास करना, सबसे आसान बातों को खोजना होता है। ये वे अवधारणाएँ हैं

जिन्हें संप्रेषित करना सबसे आसान होता है क्योंकि संदेश प्राप्तकर्ता को ये सबसे आसानी से समझ में आती हैं।
दुर्भाग्यवश, स्पष्ट अवधारणाओं को पहचानना और उन्हें बेचना भी सबसे कठिन होता है।
मानव मन जटिल चीजों की प्रशंसा करने और स्पष्ट चीजों को बहुत सरल मानकर खारिज करने की प्रवृत्ति रखता है। (उदाहरण के लिए, कैथोलिक चर्च के कई पादरी एवेरी डलेस नामक एक प्रसिद्ध धर्मशास्त्री द्वारा चर्च की भूमिका की दी गई परिभाषा की प्रशंसा करते हैं। उनका उत्तर है: चर्च की एक भूमिका नहीं है। इसकी छह अलग-अलग भूमिकाएँ हैं।)
इस पद को लागू करना
एक बार जब स्पष्ट अवधारणा को अलग कर लिया गया, तो अगला काम इसे लागू करने की तकनीकों को विकसित करना था।
सबसे पहले और सबसे महत्वपूर्ण था उपदेश देने का प्रशिक्षण। "ईश्वर के वचन के शिक्षक" की भूमिका निभाने के लिए, पादरियों को कहीं बेहतर वक्ता और कहीं बेहतर उपदेश देने वाले बनना पड़ता था। (आजकल के सर्वश्रेष्ठ धार्मिक वक्ता चर्च में नहीं, बल्कि रविवार सुबह टेलीविजन पर देखने को मिलते हैं।) उपदेश देने के प्रशिक्षण के अतिरिक्त, "शुरुआत की ओर वापसी" नामक एक परिचयात्मक फिल्म का प्रस्ताव रखा गया था।
किसी भी बड़े संचार अभियान की शुरुआत में लोगों का ध्यान आकर्षित करने के लिए अक्सर कुछ नाटकीयता की आवश्यकता होती है। फिल्म माध्यम की भावनात्मक शक्ति इस प्रकार के प्रयास के लिए आदर्श है। (यही कारण है कि टेलीविजन नए उत्पादों के लॉन्च के लिए इतना शक्तिशाली माध्यम है।)
कार्यक्रम के अन्य तत्वों की एक विस्तृत श्रृंखला का सुझाव दिया गया था, जो सभी चर्च की "वचन के शिक्षक" के रूप में भूमिका के इर्द-गिर्द सावधानीपूर्वक तैयार किए गए थे।
यहाँ कहने का तात्पर्य यह है कि एक बार स्थिति निर्धारण रणनीति विकसित हो जाने के बाद, यह संगठन की सभी गतिविधियों की दिशा तय कर देती है। यहाँ तक कि कैथोलिक चर्च जैसे विशाल और बहुआयामी संगठन के लिए भी यही बात लागू होती है।
क्या हुआ?
कुछ नहीं।

कैथोलिक चर्च के प्रबंधन को उनकी समस्याओं के इस समाधान को लागू करने के लिए राजी करना बहुत मुश्किल रहा है।
बिशप न केवल आम लोगों द्वारा चर्च के संचालन के तरीके बताए जाने का विरोध करते हैं, बल्कि समाधान भी उनके लिए इतना स्पष्ट प्रतीत होता है कि वे उसे स्वीकार नहीं कर पाते। सरलता जटिलता जितनी आकर्षक नहीं होती।
और अधिकांश बड़ी समस्याओं की तरह, ये समस्याएँ आसानी से हल नहीं होतीं। यदि आप समाचार पत्र पढ़ रहे हैं, तो आपने शायद ध्यान दिया होगा कि पोप वेटिकन द्वितीय के परिणामों का मूल्यांकन करने के लिए एक और धर्मसभा बुलाने की प्रक्रिया में हैं। वेटिकन के समाचार पत्र 'ल'ओस्सेर्वेटोर रोमानो' ने कहा कि इस धर्मसभा का उद्देश्य वेटिकन द्वितीय के समाप्त होने के बाद से पिछले 20 वर्षों में उत्पन्न भ्रम को दूर करना है।
क्या वे अंततः भ्रम की समस्याओं को स्वीकार करेंगे? क्या वे अपने "पहचान के संकट" का समाधान करेंगे और एक ऐसा संचार कार्यक्रम तैयार करेंगे जो आधुनिक दुनिया में चर्च की स्थिति को फिर से स्थापित करे? क्या यह कार्यक्रम उदारवादी और रूढ़िवादी कैथोलिकों के बीच बढ़ती खाई को पाट सकेगा?
ज्यादा उम्मीद मत रखो।
23

स्वयं को और अपने करियर को सही स्थिति में स्थापित करना

यदि किसी उत्पाद को बढ़ावा देने के लिए पोजिशनिंग रणनीतियों का उपयोग किया जा सकता है, तो उनका उपयोग स्वयं को बढ़ावा देने के लिए क्यों नहीं किया जा सकता है?
इसका कोई कारण नहीं है।
तो आइए, पोजिशनिंग थ्योरी की समीक्षा करें क्योंकि यह आपके व्यक्तिगत करियर पर लागू हो सकती है।
अपने बारे में बताएं
आप क्या हैं? लोग भी उत्पादों की तरह ही एक ही बीमारी से ग्रस्त होते हैं।
वे हर किसी को खुश करने की कोशिश करते हैं।

इस दृष्टिकोण की समस्या संभावित ग्राहक की मानसिकता है। प्रत्येक उत्पाद के साथ एक अवधारणा को जोड़ना ही काफी कठिन है। दो, तीन या इससे अधिक अवधारणाओं के साथ तो यह लगभग असंभव है।
अपनी रणनीति बनाने का सबसे कठिन हिस्सा वह विशिष्ट अवधारणा चुनना है जिस पर आप अपना ध्यान केंद्रित कर सकें। फिर भी, यदि आप संभावित ग्राहक की उदासीनता की दीवार को भेदना चाहते हैं, तो आपको ऐसा करना ही होगा।
आप कौन हैं? जीवन में आपकी अपनी स्थिति क्या है? क्या आप अपनी स्थिति को एक ही अवधारणा में समेट सकते हैं? फिर क्या आप उस स्थिति को स्थापित करने और उसका लाभ उठाने के लिए अपना करियर चला सकते हैं?
अधिकांश लोग इतने दृढ़ निश्चयी नहीं होते कि वे अपने लिए एक ही अवधारणा निर्धारित कर लें। वे दुविधा में रहते हैं। वे दूसरों से यह अपेक्षा करते हैं कि वे उनके लिए यह कार्य करें।
मैं डलास का सबसे अच्छा वकील हूँ।
क्या आप भी उनमें से एक हैं? अगर हम डलास के कानूनी समुदाय का सर्वेक्षण करें तो आपका नाम कितनी बार सामने आएगा?
“मैं डलास का सर्वश्रेष्ठ वकील हूँ” - यह मुकाम कुछ प्रतिभा, कुछ भाग्य और बहुत सारी रणनीति के बल पर हासिल किया जा सकता है। और पहला कदम उस अवधारणा को स्पष्ट करना है जिसका उपयोग आप इस दीर्घकालिक मुकाम को स्थापित करने के लिए करेंगे। यह आसान नहीं है, लेकिन इसके परिणाम बहुत अच्छे हो सकते हैं। गल्तियां करते हैं
कोई भी सार्थक कार्य चाहे कितना भी खराब क्यों न हो, उसे करना सार्थक है। अगर वह कार्य सार्थक नहीं था, तो उसे करना ही नहीं चाहिए था।
दूसरी ओर, अगर कोई काम करने लायक है और आप उसे पूरी तरह से करने के लिए तब तक इंतजार करते हैं, तो टालमटोल करने से आप उसे कभी न कर पाने का जोखिम उठाते हैं।
इसलिए, कोई भी सार्थक काम खराब तरीके से ही सही, उसे घटिया ढंग से करना भी सार्थक है।
अगर आप कई बार कोशिश करते हैं और कभी-कभी सफल भी होते हैं, तो कंपनी के भीतर आपकी प्रतिष्ठा शायद बेहतर होगी, बजाय इसके कि आप असफलता से डरते रहें और केवल निश्चित चीजों के लिए ही प्रयास करें।

लोग आज भी टाय कॉब को याद करते हैं, जिन्होंने 134 प्रयासों में से 96 बेस चुराए (70 प्रतिशत)। लेकिन वे मैक्स कैरी को भूल गए हैं, जिन्होंने 53 प्रयासों में से 51 बेस चुराए (96 प्रतिशत)।
एडी आर्कारो, जिन्हें शायद घुड़सवारी के इतिहास का सबसे महान जॉकी माना जाता है, ने अपनी पहली जीत से पहले लगातार 250 हार का सामना किया था। अपना नाम सही लिख लें। क्या आपको लियोनार्ड स्लाई याद हैं? बहुत कम लोगों को याद थे, जब तक कि उन्होंने अपना नाम बदलकर रॉय रोजर्स नहीं रख लिया, जो कि एक मोशन पिक्चर स्टार बनने की दिशा में पहला महत्वपूर्ण कदम था। मैरियन मॉरिसन कैसी रहेगी? एक दमदार काउबॉय के लिए थोड़ी स्त्री जैसी लग रही थी, इसलिए उन्होंने नाम बदलकर जॉन वेन रख दिया।
या इस्सुर डेनिएलोविच? पहले नाम बदलकर इसाडोर डेम्स्की और फिर किर्क डगलस कर दिया गया।
ओलिवर वेन्डेल होम्स जूनियर ने कहा, "किस्मत ने उसे छिपाने की कोशिश की, इसलिए उसका नाम स्मिथ रख दिया।"
सामान्य कानून आपको अपनी इच्छानुसार कोई भी नाम रखने का अधिकार देता है, बशर्ते आप धोखाधड़ी या छल करने का प्रयास न कर रहे हों। इसलिए अपना नाम बदलकर मैकडॉनल्ड न रखें और बर्गर की दुकान न खोलें।
साथ ही, अगर आप राजनेता हैं, तो अपना नाम बदलकर "उपरोक्त में से कोई नहीं" रखने की ज़हमत न करें। लुइसियाना के गवर्नर पद के प्राथमिक चुनाव में उम्मीदवार लूथर डी. नॉक्स ने कानूनी तौर पर अपना नाम यही रख लिया था। हालांकि, एक संघीय न्यायाधीश ने "उपरोक्त में से कोई नहीं" का नाम मतपत्र से हटवा दिया क्योंकि यह कदम भ्रामक था।
गुमनाम कंपनियों के झांसे से बचें
कई कारोबारी लोग व्यक्तिगत और कॉर्पोरेट स्तर पर भी आरंभिकरण की समस्या का शिकार हो जाते हैं।
युवा कार्यकारी अधिकारियों के रूप में, वे देखते हैं कि शीर्ष प्रबंधक आमतौर पर संक्षिप्त अक्षरों का उपयोग करते हैं: जे. एस. स्मिथ, आर. एच. जोन्स। इसलिए वे भी ऐसा ही करते हैं। मेमो और पत्रों में।
यह एक गलती है। आप ऐसा तभी कर सकते हैं जब हर कोई आपको जानता हो। अगर आप तरक्की की राह पर हैं, अगर आप शीर्ष प्रबंधन के दिमाग में अपना नाम बसाना

चाहते हैं, तो आपको नाम की ज़रूरत है, न कि सिर्फ़ कुछ शुरुआती अक्षरों की।
ठीक उन्हीं कारणों से, जिन कारणों से आपकी कंपनी को भी इसकी ज़रूरत है।
अपना नाम लिखो और उसे देखो। रोजर पी. डिंकेलेकर।
इस तरह का नाम प्रबंधन को मनोवैज्ञानिक रूप से यह संदेश देता है: हम इतनी बड़ी कंपनी हैं और आपका काम इतना महत्वहीन है कि आपको स्टाफ में मौजूद अन्य रोजर डिंकेलेकर से खुद को अलग दिखाने के लिए "P" का उपयोग करना होगा।
संभावना नहीं।
अगर आपका नाम जॉन स्मिथ या मैरी जोन्स जैसा है, तो हो सकता है कि आपको अन्य जॉन स्मिथ या मैरी जोन्स से खुद को अलग करने के लिए अपने नाम के मध्य अक्षर की आवश्यकता हो।
अगर ऐसा है, तो आपको वास्तव में एक नए नाम की ज़रूरत है। भ्रम सफल रणनीति का दुश्मन है। आप किसी बहुत आम नाम को लोगों के दिमाग में बिठा नहीं सकते। लोग जॉन टी. स्मिथ और जॉन एस. स्मिथ में कैसे अंतर करेंगे?
उन्हें कोई परवाह नहीं होगी। वे आपको बाकी लोगों के साथ भूल जाएंगे। और गुमनामी का जाल एक और शिकार को अपना शिकार बना लेगा।
नाम बढ़ाने के जाल से बचें। अगर आपकी तीन बेटियाँ होतीं, तो क्या आप उनका नाम मैरी 1, मैरी 2 और मैरी 3 रखते? या फिर, क्या आप उनका नाम मैरी, मैरियन और मर्लिन रखते? दोनों ही तरह से, आप जीवन भर के लिए भ्रम की स्थिति पैदा कर रहे हैं।
जब आप अपने बेटे के नाम का इस्तेमाल किसी जूनियर के नाम पर करते हैं, तो आप उस पर कोई एहसान नहीं करते। वह एक अलग पहचान का हकदार है।
शो बिजनेस में, जहां आपको जनता के मन में एक स्पष्ट पहचान बनानी होती है, वहां शायद किसी प्रसिद्ध उपनाम का भी इस्तेमाल नहीं करना चाहिए।
आज लिज़ा मिनेली अपनी मां जूडी गारलैंड से कहीं बड़ी स्टार हैं। अगर वह लिज़ा गारलैंड होतीं, तो उन्हें शुरुआत में कई चुनौतियों का सामना करना पड़ता।
फ्रैंक सिनात्रा जूनियर, एक ऐसे नाम का उदाहरण हैं जिन्हें आगे बढ़ाना बेहद मुश्किल होता है। सच कहें तो, उनके खिलाफ शुरुआत से ही दो बातें गलत थीं।
फ्रैंक सिनात्रा जूनियर जैसे नाम को सुनकर दर्शक मन ही मन सोचते हैं, "वह अपने पिता की तरह अच्छा गा नहीं पाएगा।"

चूंकि आप वही सुनते हैं जो आप सुनना चाहते हैं, इसलिए जाहिर है कि वह ऐसा नहीं सुनता।
सवारी करने के लिए एक घोड़ा ढूंढें
कुछ महत्वाकांक्षी और बुद्धिमान लोग खुद को ऐसी परिस्थितियों में फंसा हुआ पाते हैं जहाँ उनका भविष्य अंधकारमय दिखाई देता है। तो ऐसे में वे आमतौर पर क्या करते हैं?
वे और भी अधिक प्रयास करते हैं। वे लंबे समय तक कड़ी मेहनत और परिश्रम करके इसकी भरपाई करने की कोशिश करते हैं। सफलता का रहस्य यही है कि आप लगातार काम करते रहें, अपना काम दूसरों से बेहतर करें, और प्रसिद्धि और धन अपने आप आपके पास आ जाएंगे, है ना?
गलत। अधिक प्रयास करना सफलता का मार्ग नहीं होता। समझदारी से प्रयास करना ही बेहतर तरीका है।
यह बिल्कुल उसी कहानी की तरह है जो एक मोची के बच्चों की होती है। अक्सर, प्रबंधन से जुड़े लोग अपने करियर को संभालना नहीं जानते।
उनकी अपनी प्रचार रणनीति अक्सर इस भोली धारणा पर आधारित होती है कि योग्यता और कड़ी मेहनत ही सब कुछ है। और इसलिए वे जी-जान से मेहनत करते रहते हैं, उस दिन का इंतजार करते हैं जब कोई जादू की छड़ी से उनके कंधे पर हाथ रख देगा।
लेकिन वह दिन शायद ही कभी आता है।
सच तो यह है कि प्रसिद्धि और धन का रास्ता अक्सर आपके भीतर नहीं मिलता। सफलता का एकमात्र पक्का रास्ता है अपने लिए एक साधन ढूंढना। अहंकार के लिए इसे स्वीकार करना मुश्किल हो सकता है, लेकिन जीवन में सफलता इस बात पर अधिक निर्भर करती है कि दूसरे आपके लिए क्या कर सकते हैं, बजाय इसके कि आप अपने लिए क्या कर सकते हैं।
कैनेडी गलत थे। यह मत पूछो कि तुम अपनी कंपनी के लिए क्या कर सकते हो। यह पूछो कि तुम्हारी कंपनी तुम्हारे लिए क्या कर सकती है। इसलिए, यदि तुम अपने करियर में मिलने वाले अवसरों का अधिकतम लाभ उठाना चाहते हो, तो तुम्हें सतर्क रहना होगा और अपने लिए एक उपयुक्त व्यक्ति ढूंढना होगा। सबसे पहला व्यक्ति जिस पर तुम्हें सवार होना है, वह है तुम्हारी कंपनी। तुम्हारी कंपनी किस दिशा में जा रही है? या सीधे शब्दों में कहें तो, क्या वह कहीं जा भी रही है?

बहुत से अच्छे लोग अपने अच्छे अवसरों को बर्बाद कर ऐसी स्थितियों में फंस जाते हैं जिनका अंत निश्चित होता है। लेकिन असफलता कम से कम दूसरा मौका तो देती है। इससे भी बुरी हालत उस कंपनी की होती है जिसकी विकास की संभावनाएं औसत से कम होती हैं।
आप चाहे कितने भी प्रतिभाशाली क्यों न हों, किसी हारे हुए व्यक्ति का साथ देना कभी भी फायदेमंद नहीं होता। टाइटैनिक पर सबसे अच्छा अधिकारी भी अंततः सबसे बुरे अधिकारी के साथ उसी लाइफबोट में सवार हुआ। और यह तब की बात है जब वह भाग्यशाली रहा हो और पानी में गिरने से बच गया हो।
आप इसे अकेले नहीं कर सकते। अगर आपकी कंपनी तरक्की नहीं कर रही है, तो नई कंपनी ढूंढ लें। हालांकि आप हमेशा आईबीएम या ज़ेरॉक्स जैसी कंपनी नहीं चुन सकते, लेकिन आप औसत से कहीं बेहतर कंपनी तो ढूंढ ही सकते हैं। विकासशील उद्योगों में निवेश करें। भविष्य के लिए उपयुक्त उत्पाद जैसे कंप्यूटर, इलेक्ट्रॉनिक्स, प्रकाशिकी, संचार आदि।
और यह भी न भूलें कि सभी प्रकार की सॉफ्ट सर्विसेज़, हार्ड प्रोडक्ट्स की तुलना में कहीं अधिक तेज़ी से बढ़ रही हैं। इसलिए बैंकों, लीज़िंग, बीमा, चिकित्सा, वित्तीय और परामर्श सेवा कंपनियों पर ध्यान दें।
यह मत भूलिए कि पुराने ज़माने के उत्पादों के साथ आपका अनुभव आपको पूरी तरह से अलग-अलग उत्पाद क्षेत्रों में मौजूद अवसरों को देखने से रोक सकता है। और विशेष रूप से सेवाओं के क्षेत्र में।
और जब आप नौकरी बदलकर भविष्य की सोच वाली कंपनियों में से किसी एक में शामिल होते हैं, तो सिर्फ यह न पूछें कि वे आज आपको कितना वेतन देने वाले हैं।
यह भी पूछें कि वे कल आपको कितना वेतन देने की संभावना रखते हैं। दूसरा महत्वपूर्ण पहलू है आपका बॉस। अपने बॉस के बारे में भी वही सवाल पूछें जो आपने अपनी कंपनी के बारे में पूछे थे।
क्या वह कहीं जा रहा है? यदि नहीं, तो कौन जा रहा है? हमेशा सबसे बुद्धिमान, सबसे प्रतिभाशाली और सबसे सक्षम व्यक्ति के लिए काम करने का प्रयास करें। सफल लोगों की जीवनियों पर नज़र डालें तो यह देखकर आश्चर्य होता है कि उनमें से कितने लोग दूसरों के पीछे-पीछे चलकर सफलता की सीढ़ियाँ चढ़े हैं।
किसी मामूली नौकरी से लेकर किसी बड़ी कंपनी के अध्यक्ष या सीईओ के रूप में अपने अंतिम पद तक।

फिर भी कुछ लोग वास्तव में अयोग्य लोगों के लिए काम करना पसंद करते हैं।
शायद उन्हें लगता है कि मुरझाए फूलों से घिरे होने पर ताजा फूल ज्यादा खूबसूरत लगता है। वे यह भूल जाते हैं कि अगर शीर्ष प्रबंधन किसी कार्य से असंतुष्ट हो जाता है तो वे पूरे समूह को ही निकाल देते हैं।
दो प्रकार के व्यक्ति नौकरी की तलाश में आते हैं।
एक व्यक्ति अपनी विशेषज्ञता पर अत्यधिक गर्व करता है। वह अक्सर कहता है, "आप लोगों को यहाँ मेरी बहुत ज़रूरत है। मेरी विशेषज्ञता में आप लोग कमज़ोर हैं।"
दूसरे प्रकार के लोग ठीक इसके विपरीत कहते हैं, “आप मेरी विशेषज्ञता के क्षेत्र में निपुण हैं। आप शानदार काम करते हैं, और मैं सर्वश्रेष्ठ के साथ काम करना चाहता हूँ।”
किस तरह के व्यक्ति को नौकरी मिलने की संभावना अधिक है? सही कहा। दूसरे प्रकार के व्यक्ति को।
दूसरी ओर, भले ही यह अजीब लगे, शीर्ष प्रबंधन में लोग दूसरे प्रकार के लोगों को अधिक देखते हैं। यानी ऐसे व्यक्ति को जो विशेषज्ञ बनना चाहता है। और अधिमानतः एक बड़े पद और उसके अनुरूप वेतन के साथ।
“अपने लक्ष्य को किसी तारे से जोड़ो,” राल्फ वाल्डो एमर्सन ने कहा था। उस समय भी यह अच्छी सलाह थी। आज तो और भी बेहतर सलाह है।
अगर आपका बॉस तरक्की कर रहा है, तो इस बात की अच्छी संभावना है कि आप भी तरक्की करेंगे।
तीसरा सहारा दोस्त होते हैं। कई व्यापारियों के निजी दोस्तों की संख्या तो बहुत होती है, लेकिन व्यावसायिक दोस्त नहीं होते। हालांकि निजी दोस्त होना बहुत अच्छा होता है और कभी-कभी वे आपको टीवी सेट या बच्चों के लिए ब्रेसेस जैसी चीज़ों पर छूट दिला सकते हैं, लेकिन बेहतर नौकरी ढूंढने में वे आमतौर पर ज्यादा मददगार नहीं होते।
किसी व्यक्ति के करियर में मिलने वाले अधिकांश बड़े अवसर इसलिए मिलते हैं क्योंकि किसी व्यावसायिक मित्र ने उस व्यक्ति की सिफारिश की होती है। आप अपनी संस्था के बाहर जितने अधिक व्यावसायिक मित्र बनाएंगे, उतनी ही अधिक संभावना है कि आपको कोई बड़ी और लाभकारी नौकरी मिल जाएगी।

सिर्फ दोस्त बनाना ही काफी नहीं है। आपको समय-समय पर दोस्ती के इस बंधन को मजबूत करना होगा। अगर आप ऐसा नहीं करेंगे, तो जरूरत पड़ने पर आप इसका इस्तेमाल नहीं कर पाएंगे।
जब आपका कोई पुराना कारोबारी दोस्त, जिससे आपने 10 साल से बात नहीं की है, आपको फोन करता है और दोपहर के भोजन के लिए मिलना चाहता है, तो आप जानते हैं कि दो चीजें होंगी: (1) आप दोपहर के भोजन का भुगतान करेंगे, और (2) आपका दोस्त नौकरी की तलाश में है।
जब आपको नौकरी की ज़रूरत होती है, तब इस तरह की तरकीबें आज़माने में अक्सर बहुत देर हो चुकी होती है। दोस्ती का असली फ़ायदा यह है कि आप अपने सभी व्यावसायिक मित्रों के साथ नियमित रूप से संपर्क बनाए रखें।
उन्हें उन लेखों के अंश भेजें जिनमें उनकी रुचि हो सकती है, प्रचार सामग्री के क्लिप भेजें और पदोन्नति मिलने पर बधाई पत्र भेजें।
और यह न मानें कि लोग हमेशा ऐसी खबरें देखते हैं जिनमें उनका ज़िक्र हो। ऐसा नहीं है। और जब कोई उन्हें कोई ऐसी चीज़ भेजता है जो उनसे छूट गई हो, तो वे हमेशा इसकी सराहना करते हैं।
चौथी ताकत एक विचार में निहित है। अपनी मृत्यु से एक रात पहले, विक्टर ह्यूगो ने अपनी डायरी में लिखा, "दुनिया की सारी सेनाएँ भी उस विचार को नहीं रोक सकतीं जिसका समय आ चुका है।"
सब जानते हैं कि एक विचार आपको सफलता की ऊंचाइयों तक सबसे तेज़ी से पहुंचा सकता है। लेकिन लोग कभी-कभी एक विचार से बहुत अधिक अपेक्षाएँ रखते हैं। वे ऐसा विचार चाहते हैं जो न केवल उत्कृष्ट हो, बल्कि ऐसा हो जिसे हर कोई उत्कृष्ट माने।
ऐसे कोई विचार नहीं हैं। अगर आप किसी विचार के स्वीकार किए जाने का इंतज़ार करेंगे, तो बहुत देर हो जाएगी। कोई और उससे पहले ही उस विचार को अपना चुका होगा।
या फिर कुछ साल पहले की प्रचलित शब्दावली में कहें तो: जो भी चीज़ निश्चित रूप से चलन में है, वह पहले से ही चलन से बाहर होने की राह पर है।
विचारों की उड़ान भरने के लिए आपको उपहास और विवादों का सामना करने के लिए तैयार रहना होगा। आपको विपरीत दिशा में जाने के लिए भी तैयार रहना होगा।

आप किसी नए विचार या अवधारणा के साथ तब तक पहले नहीं बन सकते जब तक आप जोखिम उठाने को तैयार न हों। और बहुत आलोचना सहने को तैयार न हों। और अपने समय के आने तक धैर्यपूर्वक प्रतीक्षा न करें।
मनोवैज्ञानिक चार्ल्स ओसगूड के अनुसार, "किसी सिद्धांत की वैधता का एक संकेत यह है कि उसका कितनी दृढ़ता और लगन से विरोध किया जाता है।" डॉ. ओसगूड कहते हैं, "किसी भी क्षेत्र में, यदि लोगों को लगता है कि कोई सिद्धांत स्पष्ट रूप से बेतुका है और आसानी से खंडन किया जा सकता है, तो वे उसे अनदेखा कर देते हैं। दूसरी ओर, यदि सिद्धांत का खंडन करना कठिन है और यह उन्हें अपनी उन मूलभूत मान्यताओं पर सवाल उठाने के लिए मजबूर करता है जिनसे उनका नाम जुड़ा हो सकता है, तो उन्हें उसमें कुछ न कुछ गलत ढूंढने के लिए काफी प्रयास करना पड़ता है।"
संघर्ष से कभी मत डरो।
एडॉल्फ हिटलर के बिना विंस्टन चर्चिल कहाँ होते? इसका जवाब हम जानते हैं। एडॉल्फ हिटलर के सत्ता से हटने के बाद, ब्रिटिश जनता ने पहले ही मौके पर विंस्टन चर्चिल को सत्ता से बेदखल कर दिया।
और आपको याद होगा कि लिबेरेस ने अपने एक कॉन्सर्ट को मिली खराब समीक्षाओं के बारे में क्या कहा था। "मैं बैंक जाते समय पूरे रास्ते रोता रहा।" संघर्ष के तत्व के बिना कोई विचार या अवधारणा विचार ही नहीं है। यह मातृत्व, सेब पाई और झंडे का पुनरावलोकन है।
पांचवा घोड़ा जिस पर सवार होना है, वह है विश्वास। दूसरों और उनके विचारों में विश्वास। स्वयं से बाहर निकलकर, बाहरी दुनिया में अपना भाग्य खोजने का महत्व, एक ऐसे व्यक्ति की कहानी से स्पष्ट होता है जो अपने जीवन का अधिकांश समय असफल रहा।
उनका नाम रे क्रोक था, और वे अधिकांश लोगों की तुलना में काफी उम्रदराज थे और एक असफल व्यक्ति भी थे, जब उनकी मुलाकात दो भाइयों से हुई जिन्होंने उनका जीवन बदल दिया।
भाइयों के पास एक विचार तो था, लेकिन विश्वास नहीं था। इसलिए उन्होंने अपना विचार और अपना नाम रे क्रोक को कुछ ही डॉलर में बेच दिया।
रे क्रोक अमेरिका के सबसे अमीर लोगों में से एक बन गए। उनकी संपत्ति करोड़ों डॉलर की थी।

वे भाई? वे मैकडॉनल्ड बंधुओं के नाम से जाने जाते थे, और जब भी आप उनका बर्गर खाएं, तो याद रखें कि मैकडॉनल्ड्स श्रृंखला की सफलता का श्रेय एक ऐसे व्यक्ति की दूरदृष्टि, साहस और लगन को जाता है, जिसने इसे सफल बनाया। न कि सिर्फ दो मैकडॉनल्ड नाम के व्यक्तियों को।
छठा घोड़ा जिस पर सवार होना है, वह आप स्वयं हैं। एक और घोड़ा है। एक ऐसा जानवर जो क्रूर, कठिन और अप्रत्याशित है। फिर भी लोग अक्सर उस पर सवार होने की कोशिश करते हैं। लेकिन बहुत कम सफलता के साथ।
वह घोड़ा आप स्वयं हैं। व्यापार या जीवन में अकेले दम पर सफल होना संभव है।
लेकिन यह आसान नहीं है।
जीवन की ही तरह, व्यापार भी एक सामाजिक गतिविधि है। इसमें प्रतिस्पर्धा के साथ-साथ सहयोग भी उतना ही महत्वपूर्ण है।
उदाहरण के तौर पर, बिक्री को ही ले लीजिए। आप अकेले ही बिक्री नहीं कर सकते। आपके द्वारा बेची जा रही वस्तु को खरीदने के लिए किसी और की भी आवश्यकता होती है।
इसलिए याद रखें, सबसे ज़्यादा जीतने वाले जॉकी ज़रूरी नहीं कि सबसे हल्के, सबसे बुद्धिमान या सबसे ताकतवर हों। सबसे अच्छा जॉकी ही रेस नहीं जीतता।
रेस जीतने वाला जॉकी आमतौर पर वही होता है जिसके पास सबसे अच्छा घोड़ा होता है।
इसलिए अपने लिए एक घोड़ा चुन लें और फिर उसका भरपूर आनंद उठाएं।

24

अपने व्यवसाय की स्थिति निर्धारित करना

आप पोजिशनिंग प्रोग्राम की शुरुआत कैसे करते हैं?
यह आसान नहीं है। अक्सर समस्या पर गहराई से विचार किए बिना ही समाधान पर काम करने का प्रलोभन होता है। लेकिन किसी निष्कर्ष पर पहुंचने से पहले अपनी स्थिति पर व्यवस्थित तरीके से विचार करना कहीं बेहतर है।
इस चिंतन प्रक्रिया में आपकी सहायता के लिए, यहां छह प्रश्न दिए गए हैं जिन्हें आप स्वयं से पूछकर अपने दिमाग को सक्रिय कर सकते हैं।
धोखे में मत पड़ो। ये सवाल पूछने में तो आसान लगते हैं, लेकिन इनके जवाब देना मुश्किल। ये अक्सर ऐसे गहन आत्ममंथन वाले मुद्दे उठाते हैं जो आपके साहस और विश्वास की परीक्षा ले सकते हैं।
1. आप किस स्थिति के स्वामी हैं? स्थिति निर्धारण का अर्थ है विपरीत दिशा में सोचना। स्वयं से शुरुआत करने के बजाय, आप संभावित ग्राहक के दृष्टिकोण से शुरुआत करते हैं।
आप यह पूछने के बजाय कि आप क्या हैं, यह पूछें कि संभावित ग्राहक के मन में आपकी पहले से क्या स्थिति है।
आज के अतिसंचार वाले समाज में लोगों की सोच बदलना एक बेहद मुश्किल काम है।
जो पहले से मौजूद है, उसी के साथ काम करना कहीं ज्यादा आसान है।
संभावित ग्राहक की मानसिकता का आकलन करते समय, कंपनियों के अहंकार को बीच में नहीं आने देना चाहिए। "हमारी क्या स्थिति है?" इस प्रश्न का उत्तर बाज़ार से मिलता है, न कि मार्केटिंग मैनेजर से।
अगर इसके लिए कुछ पैसों की रिसर्च करनी पड़े, तो खर्च कर दीजिए। पैसे खर्च कीजिए। बाद में पता चलने से बेहतर है कि समस्या क्या है, क्योंकि बाद में पता चलने पर कुछ भी नहीं किया जा सकता।
संकीर्ण सोच मत रखो। तुम्हें समग्र दृष्टिकोण अपनाना चाहिए, न कि छोटी- छोटी बातों पर ध्यान देना चाहिए।
सबिना की समस्या एयरलाइन सबिना नहीं, बल्कि देश बेल्जियम है।

सेवन-अप की समस्या ग्राहकों का नींबू/लाइम वाले पेय पदार्थों के प्रति रवैया नहीं है, बल्कि कोला ड्रिंक्स के प्रति लोगों का अत्यधिक रुझान है।
कई लोगों के लिए, "मुझे एक सोडा दो" का मतलब कोक या पेप्सी होता है।
समग्र दृष्टिकोण अपनाने से सेवन-अप को अपना सफल अनकोला कार्यक्रम विकसित करने में मदद मिली।
आजकल अधिकतर उत्पाद अनकोला अभियान से पहले के 7-अप जैसे हैं। अधिकांश संभावित ग्राहकों के मन में उनकी स्थिति या तो कमजोर है या न के बराबर है। आपको बस इतना करना है कि अपने उत्पाद, सेवा या अवधारणा को पहले से मौजूद चीजों से जोड़कर ग्राहक के दिमाग में जगह बनानी है।
2. आप कौन सी स्थिति हासिल करना चाहते हैं? यहीं पर आपको भविष्य की संभावनाओं का आकलन करना होगा और दीर्घकालिक दृष्टिकोण से सबसे अच्छी स्थिति का पता लगाना होगा। "हासिल करना" महत्वपूर्ण शब्द है। कई कार्यक्रम ऐसी स्थिति का प्रचार करते हैं जिसे कोई और पहले ही हासिल कर चुका होता है, इसलिए उस पर कब्जा करना असंभव होता है।
फोर्ड एडसेल को सफलतापूर्वक बाजार में स्थापित करने में विफल रही। इसका एक कारण यह था कि कार खरीदारों के मन में एक और अत्यधिक क्रोम वाली, मध्यम कीमत की कार के लिए कोई जगह ही नहीं थी।
दूसरी ओर, जब रिचर्डसन मेरिल कॉन्टैक और ड्रिस्टन के मुकाबले सर्दी-जुकाम की दवाइयों के क्षेत्र में अपनी जगह बनाने की कोशिश कर रही थी, तो उसने समझदारी से सीधे टकराव से परहेज किया। इन दोनों को दिन के उजाले में आपस में मुकाबला करने के लिए छोड़कर, रिचर्डसन मेरिल ने नाइक्विल के लिए "रात में इस्तेमाल होने वाली सर्दी-जुकाम की दवा" के बाजार पर पहले से ही कब्जा जमाने का विकल्प चुना।
Nyquil हाल के वर्षों में उनके द्वारा पेश किए गए सबसे सफल नए उत्पादों में से एक साबित हुआ है।
कभी-कभी आप हद से ज़्यादा चाह सकते हैं। आप एक ऐसा व्यापक क्षेत्र हासिल करना चाह सकते हैं, जो संभावित ग्राहक के मन में स्थापित न हो सके। और अगर स्थापित हो भी जाए, तो Nyquil जैसे संकीर्ण आधार वाले उत्पादों के हमलों से उसका बचाव नहीं किया जा सकता।
यह तो ज़ाहिर सी बात है कि हर किसी को फंसाने वाला जाल है, और इसका एक उदाहरण राइनगोल्ड नामक बीयर के लिए चलाया गया एक मशहूर अभियान है। इस शराब

बनाने वाली कंपनी का मकसद न्यूयॉर्क शहर के कामकाजी वर्ग को अपने कब्ज़े में लेना था। (यह कोई बुरा लक्ष्य नहीं था, खासकर जब आप इस समूह में भारी मात्रा में बीयर पीने वालों की संख्या पर विचार करें।)
इसलिए उन्होंने कुछ शानदार विज्ञापन बनाए जिनमें इटालियन, अश्वेत, आयरिश, यहूदी आदि को राइनगोल्ड पीते हुए दिखाया गया था।
खैर, सबको लुभाने के बजाय, वे किसी को भी लुभा नहीं पाए। कारण सीधा-सादा था। पूर्वाग्रह एक बुनियादी मानवीय गुण है, इसलिए एक जातीय समूह द्वारा राइनगोल्ड पीने से दूसरे जातीय समूह पर कोई खास प्रभाव नहीं पड़ा। दरअसल, इस अभियान का नतीजा यह हुआ कि न्यूयॉर्क में हर जातीय समूह को अलग-थलग कर दिया गया।
अपने करियर में भी आप यही गलती आसानी से दोहरा सकते हैं। अगर आप हर किसी को खुश करने की कोशिश करेंगे, तो अंत में आपको कुछ भी हासिल नहीं होगा। बेहतर है कि आप अपनी विशेषज्ञता के क्षेत्र को सीमित करें। एक विशेषज्ञ के रूप में अपनी अनूठी पहचान बनाएं, न कि हर काम में माहिर व्यक्ति के रूप में। आज के रोजगार बाजार में उन लोगों का दबदबा है जो खुद को विशेषज्ञ के रूप में परिभाषित और स्थापित कर सकते हैं।
3. आपको किससे अधिक शक्तिशाली साबित होना होगा?
यदि आपके प्रस्तावित पद के लिए किसी मार्केटिंग लीडर से सीधे टकराव की आवश्यकता है, तो इसे भूल जाइए। किसी बाधा को पार करने के बजाय उसके चारों ओर से निकलना बेहतर होता है। पीछे हटें। ऐसा पद चुनने का प्रयास करें जिस पर किसी और की मजबूत पकड़ न हो।
आपको स्थिति के बारे में अपने दृष्टिकोण से सोचने में जितना समय लगता है, उतना ही समय अपने प्रतिस्पर्धियों के दृष्टिकोण से भी सोचना चाहिए। ग्राहक खरीदते नहीं, बल्कि चुनते हैं। चाहे वो कारों के ब्रांड हों, बीयर के ब्रांड हों, कंप्यूटर के ब्रांड हों। आपके ब्रांड की खूबी या खामी उतनी महत्वपूर्ण नहीं है जितनी कि उपलब्ध विकल्पों में आपकी स्थिति।
अक्सर एक सफल स्थिति बनाने के लिए, आपको किसी दूसरे ब्रांड या यहां तक कि उत्पाद की पूरी श्रेणी को ही पुनर्स्थापित करना पड़ता है। उदाहरण के लिए, टाइलेनॉल ने एस्पिरिन के साथ ऐसा ही किया।
ध्यान दीजिए कि प्रतिस्पर्धा से निपटने में विफल रहने पर क्या होता है।
ब्रिस्टल-मायर्स ने नुप्रिन को लॉन्च करने के लिए 35 मिलियन डॉलर खर्च

किए, और अमेरिकन होम प्रोडक्ट्स ने एडविल को लॉन्च करने के लिए 40 मिलियन डॉलर खर्च किए। दोनों उत्पादों में आइबुप्रोफेन होता है, जो अमेरिका में एक नया दर्द निवारक है।
लेकिन दोनों ही अभियान बाजार में सिरदर्द की सबसे लोकप्रिय दवा टाइलेनॉल की स्थिति को सुधारने में विफल रहे। परिणामस्वरूप, दोनों में से कोई भी उत्पाद बाजार में बहुत कम हिस्सेदारी ही हासिल कर पाया है।
अधिकांश विपणन स्थितियों में प्रतिस्पर्धा से निपटना ही मुख्य समस्या है।
4. क्या आपके पास पर्याप्त धन है? सफल स्थिति निर्धारण में एक बड़ी बाधा असंभव को हासिल करने का प्रयास करना है। किसी के मन में अपनी जगह बनाने के लिए धन की आवश्यकता होती है। अपनी स्थिति स्थापित करने के लिए धन की आवश्यकता होती है। एक बार स्थिति स्थापित हो जाने के बाद उसे बनाए रखने के लिए भी धन की आवश्यकता होती है।
आज के दौर में शोर का स्तर बेहद तीव्र है। एक जैसे उत्पादों और कंपनियों की भरमार है, जो ग्राहकों का ध्यान आकर्षित करने की होड़ में लगी हैं। ध्यान आकर्षित करना कठिन होता जा रहा है।
एक वर्ष के दौरान, एक औसत मनुष्य का मस्तिष्क लगभग 200,000 विज्ञापन संदेशों के संपर्क में आता है। यह ध्यान में रखते हुए कि 30 सेकंड का 500,000 डॉलर का सुपर बाउल विज्ञापन उन 200,000 प्रभावों में से केवल एक ही प्रभाव डाल सकता है, आज के समय में किसी भी विज्ञापनदाता के लिए सफलता की संभावना बहुत कम है।
यही कारण है कि प्रॉक्टर एंड गैंबल जैसी कंपनी इतनी मजबूत प्रतिस्पर्धी है। जब वह किसी नए उत्पाद पर दांव लगाती है, तो वह 50 मिलियन डॉलर दांव पर लगा देती है, प्रतिस्पर्धियों पर नजर डालती है और कहती है, "अब आपकी बारी है।"
यदि आप शोर-शराबे से ऊपर उठने के लिए पर्याप्त निवेश नहीं करते हैं, तो आप प्रॉक्टर एंड गैंबल जैसी कंपनियों को अपना विचार चुराने का मौका दे देते हैं। शोर-शराबे की समस्या से निपटने का एक तरीका है अपनी समस्या के भौगोलिक दायरे को कम करना। नए उत्पादों या नए विचारों को राष्ट्रीय या अंतरराष्ट्रीय स्तर पर पेश करने के बजाय, बाजार-दर-बाजार आधार पर पेश करना।

एक निश्चित बजट होने पर, कई शहरों में कम खर्च करने की बजाय एक शहर में अधिक खर्च करना बेहतर है। यदि आप एक स्थान पर सफल हो जाते हैं, तो आप कार्यक्रम को अन्य स्थानों पर भी लागू कर सकते हैं, बशर्ते कि पहला स्थान उपयुक्त हो।
यदि आप न्यूयॉर्क में नंबर 1 स्कॉच बन सकते हैं (जो देश का नंबर 1 स्कॉच पीने वाला क्षेत्र है), तो आप उत्पाद को शेष अमेरिका में लॉन्च कर सकते हैं।
5. क्या आप इसे झेल पाएंगे?
हमारे अतिसंचारित समाज को आप निरंतर परिवर्तन की भट्टी के रूप में देख सकते हैं, जहाँ एक विचार दूसरे की जगह लेता रहता है, और यह परिवर्तन चौंका देने वाला होता है।
बदलाव से निपटने के लिए, दीर्घकालिक दृष्टिकोण अपनाना महत्वपूर्ण है। अपनी मूलभूत स्थिति निर्धारित करना और फिर उस पर कायम रहना जरूरी है। पोजिशनिंग एक संचयी अवधारणा है। यह विज्ञापन की दीर्घकालिक प्रकृति का लाभ उठाती है।
आपको साल दर साल डटे रहना होगा। ज़्यादातर सफल कंपनियाँ अपनी कामयाब रणनीति को शायद ही कभी बदलती हैं। आपने मार्लबोरो के उन आदमियों को कितने सालों से आराम से चलते देखा है? क्रेस्ट कंपनी तो इतने लंबे समय से समस्याओं से जूझ रही है कि अब उसकी दूसरी पीढ़ी भी काम कर रही है। बदलाव के चलते, कंपनी को पहले से भी ज़्यादा रणनीतिक रूप से सोचना पड़ता है।
कुछ दुर्लभ अपवादों को छोड़कर, किसी कंपनी को अपनी मूल स्थिति निर्धारण रणनीति में लगभग कभी बदलाव नहीं करना चाहिए। उसे केवल अपनी रणनीति में बदलाव करना चाहिए, यानी वे अल्पकालिक उपाय जो दीर्घकालिक रणनीति को लागू करने के उद्देश्य से किए जाते हैं।
असल तरकीब यह है कि उस बुनियादी रणनीति को लें और उसमें सुधार करें। उसे और भी नाटकीय बनाने के नए तरीके खोजें। बोरियत से बचने के नए तरीके खोजें। दूसरे शब्दों में, रोनाल्ड मैकडॉनल्ड को बर्गर खाते हुए दिखाने के नए तरीके खोजें।
किसी के मन में स्थान बनाना किसी मूल्यवान संपत्ति के मालिक होने जैसा है।
एक बार जब आप इसे खो देते हैं, तो हो सकता है कि इसे वापस पाना असंभव हो जाए।

लाइन-एक्सटेंशन ट्रैप इसका एक अच्छा उदाहरण है। लाइन-एक्सटेंशन करने से असल में आप अपनी बुनियादी स्थिति को कमजोर कर रहे होते हैं। और एक बार वह स्थिति बिगड़ जाए, तो आप बिना किसी सहारे के भटकते रहते हैं।
लेवीज़ ने कैज़ुअल कपड़ों में भी अपना विस्तार किया। फिर "डिज़ाइनर लेबल" जींस के आने से जींस के क्षेत्र में उसकी बुनियादी स्थिति कमज़ोर पड़ने लगी।
6. क्या आप अपनी स्थिति के अनुरूप हैं? रचनात्मक लोग अक्सर स्थिति-आधारित सोच का विरोध करते हैं क्योंकि उनका मानना है कि यह उनकी रचनात्मकता को सीमित करता है।
और जानते हैं क्या? यह सच है। संकीर्ण सोच रचनात्मकता को सीमित करती है। संचार की सबसे बड़ी त्रासदियों में से एक यह है कि किसी संगठन द्वारा चरणबद्ध तरीके से, चार्ट और ग्राफ सहित, सावधानीपूर्वक योजना बनाने के बाद, रणनीति को क्रियान्वयन के लिए "रचनात्मक" लोगों को सौंप दिया जाता है। वे बदले में, अपने कौशल का उपयोग करते हैं और रणनीति तकनीकी बारीकियों के जाल में गुम हो जाती है, जिसे फिर कभी पहचाना नहीं जा सकता।
इस तरह की संस्था के लिए हजारों डॉलर की रचनात्मकता से सजे विज्ञापन को चलाने की बजाय रणनीति वाला फ्लिप-चार्ट चलाना कहीं बेहतर होता।
“एविस किराये पर कार देने वाली कंपनियों में दूसरे नंबर पर है, तो फिर हमारे साथ क्यों जाएं? हम और भी बेहतर करने की कोशिश करते हैं।” यह किसी विज्ञापन जैसा नहीं लगता। यह मार्केटिंग रणनीति की प्रस्तुति जैसा लगता है। सच तो यह है कि यह दोनों ही है।
क्या आपके द्वारा खुद का प्रचार करना आपकी स्थिति से मेल खाता है? उदाहरण के लिए, क्या आपके कपड़े दुनिया को बताते हैं कि आप एक बैंकर हैं, वकील हैं या कलाकार हैं?
या फिर क्या आप ऐसे रचनात्मक कपड़े पहनते हैं जो आपकी स्थिति को कमजोर करते हैं?
रचनात्मकता अपने आप में व्यर्थ है। रचनात्मकता तभी योगदान दे सकती है जब उसे लक्ष्य निर्धारण के अधीन किया जाए।
बाहरी व्यक्ति की भूमिका
कभी-कभी यह सवाल उठता है: क्या हम इसे खुद करें या हमें सही जगह पर स्थापित करने के लिए किसी को नियुक्त करें?

अक्सर जिसे काम पर रखा जाता है, वह एक विज्ञापन एजेंसी होती है। एक विज्ञापन एजेंसी? मैडिसन एवेन्यू के उन धोखेबाजों से भला किसे मदद चाहिए? हर कोई। लेकिन विज्ञापन एजेंसी को किराए पर लेने का खर्च केवल अमीर ही उठा सकते हैं। बाकी सभी को यह काम खुद ही सीखना पड़ता है। उन्हें उस अमूल्य तत्व का उपयोग करना सीखना पड़ता है जो केवल बाहरी व्यक्ति से ही प्राप्त किया जा सकता है।
और बाहरी व्यक्ति क्या प्रदान करता है? एक ऐसी चीज़ जिसे अज्ञानता कहते हैं। दूसरे शब्दों में, वस्तुनिष्ठता।
किसी कंपनी के अंदरूनी मामलों से अनजान रहने से, बाहरी व्यक्ति को यह बेहतर ढंग से समझ में आता है कि संभावित ग्राहक के मन में क्या चल रहा है। बाहरी व्यक्ति स्वाभाविक रूप से बाहर से अंदर की ओर सोचने में सहज होता है, जबकि अंदरूनी व्यक्ति अंदर से बाहर की ओर सोचने में अधिक सहज महसूस करता है।
विज्ञापन, विपणन संचार या जनसंपर्क एजेंसी द्वारा प्रदान की जाने वाली प्रमुख विशेषता निष्पक्षता है।
बाहरी व्यक्ति जो जानकारी नहीं देता, उसे संक्षेप में कहें तो जादू कहा जा सकता है। कुछ व्यावसायिक प्रबंधक मानते हैं कि विज्ञापन एजेंसी की भूमिका एक जादुई छड़ी घुमाने जैसी है, जिससे संभावित ग्राहक तुरंत दौड़कर उत्पाद खरीद लेते हैं।
इस जादुई छड़ी को "रचनात्मकता" कहा जाता है, जो कि नवोदित विज्ञापनदाताओं द्वारा अत्यधिक वांछित वस्तु है।
आम धारणा यह है कि एजेंसी "रचनात्मकता" का स्रोत होती है। और सर्वश्रेष्ठ एजेंसियां "रचनात्मकता" नामक एक पदार्थ से भरी होती हैं, जिसका वे अपने विज्ञापन समाधानों में भरपूर उपयोग करती हैं।
विज्ञापन जगत में एक ऐसी विज्ञापन एजेंसी की कहानी प्रचलित है जो बेहद रचनात्मक थी। इतनी रचनात्मक कि वह तिनके को भी सोने में बदल सकती थी। आपने शायद इनके बारे में सुना होगा क्योंकि इनका नाम बहुत ही रचनात्मक था।
रुम्पलस्टिल्टस्किन, इंक.
यह किंवदंती आज भी कायम है। आज भी कुछ लोग मानते हैं कि एजेंसियां इतनी रचनात्मक होती हैं कि वे भूसे को भी सोने में बदल सकती हैं।

यह सच नहीं है। विज्ञापन एजेंसियां भूसे को सोने में नहीं बदल सकतीं। अगर वे ऐसा कर सकतीं, तो वे भूसे को कातने का व्यवसाय कर रही होतीं, न कि विज्ञापन का।
आज रचनात्मकता का कोई अस्तित्व नहीं है। मैडिसन एवेन्यू पर सफलता का राज सिर्फ अपनी स्थिति स्थापित करना है।

25

पोजीशनिंग गेम खेलना

कुछ लोगों को शब्दों पर बहुत अधिक ध्यान देने के कारण पोजीशनिंग गेम खेलने में परेशानी होती है।
वे गलत धारणा रखते हैं कि शब्दों के अर्थ होते हैं। वे अपने जीवन पर वेबस्टर के सिद्धांतों को हावी होने देते हैं।
आपको शब्दों की भूमिका को समझना होगा। जैसा कि सामान्य भाषाविज्ञानी दशकों से कहते आ रहे हैं, शब्दों में अर्थ निहित नहीं होते। अर्थ शब्दों में नहीं होते। अर्थ उन लोगों में होते हैं जो उनका प्रयोग करते हैं। जैसे चीनी का कटोरा तब तक खाली रहता है जब तक कोई उसमें चीनी न भर दे, उसी तरह एक शब्द का तब तक कोई अर्थ नहीं होता जब तक कोई उसका उपयोग करके उसे अर्थ से भर न दे।
अगर आप किसी टपकते हुए चीनी के कटोरे में चीनी डालने की कोशिश करेंगे, तो कुछ नहीं होगा। ठीक वैसे ही, अगर आप किसी बेजान शब्द को अर्थ देने की कोशिश करेंगे, तो भी कुछ नहीं होगा। बेहतर यही होगा कि आप उस बेजान शब्द को त्याग दें और कोई दूसरा शब्द इस्तेमाल करें।
“वोक्सवैगन” शब्द मध्यम आकार की लग्जरी कार की अवधारणा को पूरी तरह से व्यक्त नहीं करता, इसलिए आप इस धारणा को त्यागकर एक नया शब्द, “ऑडी”, अपनाते हैं, जो इस अवधारणा को बेहतर ढंग से दर्शाता है। आप इस बात पर जोर नहीं देते कि वोक्सवैगन कारखाने में बनी होने के कारण वोक्सवैगन ही होनी चाहिए। सोच की कठोरता सफल ब्रांडिंग में बाधा है।
(जहां एक ओर फॉक्सवैगन अमेरिकी बाजार में लड़खड़ा गई, वहीं ऑडी ने जबरदस्त सफलता हासिल की। वर्तमान में ऑडी, बीएमडब्ल्यू से अधिक गाड़ियां बेचती है और मर्सिडीज-बेंज को कड़ी टक्कर दे रही है।)
आज के दौर में सफल होने के लिए, आपके पास मानसिक लचीलेपन की उच्च डिग्री होनी चाहिए। आपको शब्दों का चयन और उपयोग करते समय इतिहास की किताबों और शब्दकोश दोनों के प्रति समान तिरस्कार का भाव रखना आना चाहिए।

इसका मतलब यह नहीं है कि पारंपरिक, स्वीकृत अर्थ महत्वपूर्ण नहीं हैं। बल्कि इसके विपरीत। आपको ऐसे शब्दों का चयन करना होगा जो आपके इच्छित अर्थों को व्यक्त करें।
लेकिन क्या यह नैतिक है? याद रखिए, शब्दों का कोई अर्थ नहीं होता। जब तक आप उनमें अर्थ नहीं भरते, वे खाली पात्र होते हैं। यदि आप किसी उत्पाद, व्यक्ति या देश की छवि बदलना चाहते हैं, तो अक्सर आपको पहले पात्र बदलना पड़ता है।
एक तरह से देखा जाए तो हर उत्पाद या सेवा "पैकेज्ड सामान" है। अगर इसे किसी डिब्बे में नहीं बेचा जाता, तो नाम ही डिब्बा बन जाता है।
आपको यह अवश्य पता होना चाहिए कि शब्द लोगों को कैसे प्रभावित करते हैं।
शब्द उत्प्रेरक का काम करते हैं। वे मन में दबे अर्थों को जागृत करते हैं।
बेशक, अगर लोग यह बात समझ जाते, तो किसी उत्पाद का नाम बदलने या किसी ऑटोमोबाइल के लिए मस्टैंग जैसे भावनात्मक शब्दों का चयन करने में कोई फायदा नहीं होता।
लेकिन ऐसा नहीं है। अधिकतर लोग "पागल" होते हैं। वे पूरी तरह से समझदार नहीं होते और पूरी तरह से पागल भी नहीं होते। वे कहीं बीच में होते हैं। समझदार और पागल लोगों में क्या अंतर है? पागल लोग वास्तव में क्या करते हैं? अल्फ्रेड कोर्ज़िब्स्की, जिन्होंने सामान्य अर्थविज्ञान की अवधारणा विकसित की, बताते हैं कि पागल लोग वास्तविकता की दुनिया को अपने दिमाग में मौजूद विचारों के अनुरूप ढालने की कोशिश करते हैं।
वह पागल व्यक्ति जो खुद को नेपोलियन समझता है, बाहरी दुनिया को भी उसी धारणा के अनुरूप ढाल लेता है।
एक समझदार व्यक्ति लगातार वास्तविकता की दुनिया का विश्लेषण करता है और फिर तथ्यों के अनुरूप अपने दिमाग में मौजूद विचारों को बदलता है।
यह तो अधिकतर लोगों के लिए बहुत बड़ी परेशानी है। इसके अलावा, कितने लोग तथ्यों के अनुसार अपनी राय को बार-बार बदलना चाहते हैं?
तथ्यों को अपने विचारों के अनुरूप बदलना कहीं ज्यादा आसान है।
पागल लोग पहले अपना मन बना लेते हैं और फिर अपनी राय को "पुष्टि" करने के लिए तथ्य खोजते हैं। या इससे भी आम तौर पर, वे अपने निकटतम "विशेषज्ञ" की राय मान लेते हैं और फिर उन्हें तथ्यों की परवाह ही नहीं होती।

तो आप देख सकते हैं कि मनोवैज्ञानिक रूप से सही नाम में कितनी शक्ति होती है। मन वास्तविकता की दुनिया को नाम के अनुरूप ढाल लेता है। एक मस्टैंग कार टर्टल नाम की कार की तुलना में कहीं अधिक स्पोर्टी, रेसी और तेज दिखती है।
भाषा मन की मुद्रा है। वैचारिक रूप से सोचने के लिए, आप शब्दों का उपयोग करते हैं। सही शब्दों के चुनाव से आप स्वयं सोचने की प्रक्रिया को प्रभावित कर सकते हैं। (इस बात के प्रमाण के रूप में कि मन अमूर्त विचारों से नहीं बल्कि शब्दों से सोचता है, भाषा सीखने की प्रक्रिया पर विचार करें। किसी विदेशी भाषा, जैसे कि फ्रेंच, में वास्तव में धाराप्रवाह होने के लिए, आपको फ्रेंच में सोचना सीखना होगा।)
लेकिन इसकी भी एक सीमा होती है। अगर कोई शब्द वास्तविकता से इतना दूर हो जाए, तो मन उस शब्द का इस्तेमाल करने से ही इनकार कर देता है। उदाहरण के लिए, टूथपेस्ट की ट्यूब पर "बड़ा" लिखा होता है, जबकि निर्माता के अलावा बाकी सभी उसे "छोटा" टूथपेस्ट ट्यूब कहते हैं। वहीं दूसरी ओर, ट्यूब पर "किफायती" लिखा होता है, जबकि सभी उसे "बड़ा" कहते हैं।
पीपुल्स रिपब्लिक ऑफ चाइना को आमतौर पर "रेड चाइना" कहा जाता है क्योंकि कोई भी इसे "जनता का गणराज्य" नहीं मानता। (देश के भीतर, पीपुल्स रिपब्लिक ऑफ चाइना निस्संदेह एक प्रभावी नाम है।)
परिवर्तन से सावधान रहना चाहिए। जितना अधिक परिवर्तन होता है, उतना ही वे यथावत बने रहते हैं। फिर भी, आज के लोग परिवर्तन के भ्रम में फंसे हुए हैं। ऐसा लगता है कि दुनिया हर दिन और भी तेज़ी से घूम रही है।
कुछ साल पहले तक एक सफल उत्पाद 50 साल या उससे भी अधिक समय तक जीवित रहता था, फिर धीरे-धीरे लुप्त हो जाता था। आज किसी उत्पाद का जीवन चक्र बहुत छोटा है। कभी-कभी इसे वर्षों के बजाय महीनों में मापा जा सकता है।
नए उत्पाद, नई सेवाएं, नए बाजार, यहां तक कि नए मीडिया भी लगातार जन्म ले रहे हैं। वे परिपक्व होते हैं और फिर गुमनामी में खो जाते हैं। और एक नया चक्र फिर से शुरू हो जाता है।
कल तक जनता तक पहुँचने का ज़रिया जन पत्रिकाएँ थीं। आज नेटवर्क टीवी है।
कल केबल टीवी भी हो सकता है। आज परिवर्तन ही एकमात्र स्थायी चीज़ प्रतीत होता है। जीवन का चक्र तेज़ी से आगे बढ़ रहा है। नए स्वरूप उभरते हैं और लुप्त हो जाते हैं।

कई कंपनियों के लिए बदलाव जीवन का एक अभिन्न अंग बन गया है। लेकिन क्या बदलाव के साथ तालमेल बनाए रखने का तरीका बदलाव ही है? बल्कि इसका ठीक विपरीत सच प्रतीत होता है।
बाजार में बिखरे पड़े उन परियोजनाओं के अवशेष हर जगह नज़र आते हैं जिन्हें कंपनियों ने बाज़ार की बढ़ती मांग के चलते जल्दबाजी में शुरू कर दिया था। सिंगर घरेलू उपकरणों के बढ़ते बाज़ार में कदम रखने की कोशिश कर रही थी। आरसीए कंप्यूटर के बढ़ते बाज़ार में शामिल हो रही थी। जनरल फूड्स फास्ट-फूड आउटलेट्स के बढ़ते बाज़ार में शामिल हो रही थी। इसके अलावा, सैकड़ों ऐसी कंपनियां भी हैं जिन्होंने संक्षिप्त नामों के चलन को अपनाकर अपनी कॉर्पोरेट पहचान को ही त्याग दिया।
वहीं दूसरी ओर, जिन्होंने अपने सर्वोत्तम कार्यों को जारी रखा और अपनी स्थिति पर अडिग रहे, उनके कार्यक्रम बेहद सफल रहे हैं। मेयटैग अपने भरोसेमंद घरेलू उपकरणों की बिक्री कर रहा है। वॉल्ट डिज़्नी कल्पना और मनोरंजन की दुनिया का प्रचार कर रहा है। एवॉन ग्राहकों को आकर्षित कर रहा है।
आपको दूरदृष्टि की आवश्यकता है
परिवर्तन समय के सागर में उठने वाली एक लहर की तरह है। अल्पकालिक रूप से, ये लहरें हलचल और भ्रम पैदा करती हैं। दीर्घकालिक रूप से, इनके अंतर्निहित प्रभाव कहीं अधिक महत्वपूर्ण होते हैं। परिवर्तन से निपटने के लिए, आपको दीर्घकालिक दृष्टिकोण अपनाना होगा। अपने मूल व्यवसाय को निर्धारित करना होगा और उस पर टिके रहना होगा।
किसी बड़ी कंपनी की दिशा बदलना किसी विमानवाहक पोत को मोड़ने की कोशिश करने जैसा है। कुछ भी होने में काफी समय लगता है। और अगर गलत मोड़ आ गया, तो सही रास्ते पर वापस आने में और भी अधिक समय लगता है।
इस खेल में सफलता पाने के लिए, आपको अगले महीने या अगले साल नहीं, बल्कि 5 साल या 10 साल बाद अपनी कंपनी की गतिविधियों के बारे में निर्णय लेना होगा। दूसरे शब्दों में, हर नई चुनौती का सामना करने के लिए नए-नए तरीके अपनाने के बजाय, कंपनी को सही दिशा में आगे बढ़ना होगा।
आपके पास दूरदृष्टि होनी चाहिए। किसी ऐसी तकनीक के आधार पर पद बनाना व्यर्थ है जो बहुत सीमित हो। या किसी ऐसे उत्पाद के आधार पर जो अप्रचलित हो रहा हो। या किसी ऐसे नाम के आधार पर जो दोषपूर्ण हो।

सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि आपको यह समझने में सक्षम होना चाहिए कि क्या काम करता है और क्या काम नहीं करता है।
सुनने में तो यह आसान लगता है, लेकिन ऐसा नहीं है। जब ज्वार आता है, तो सब कुछ सुचारू रूप से चलता हुआ प्रतीत होता है। जब ज्वार उतरता है, तो कुछ भी सुचारू रूप से नहीं चलता हुआ प्रतीत होता है।
आपको अपने प्रयासों को अर्थव्यवस्था की सामान्य गति से अलग करना सीखना होगा। कई विपणन विशेषज्ञों को भाग्य का भरपूर साथ मिलता है। सावधान रहें। आज का हुला-हूप मार्केटिंग का धुरंधर कल सरकारी सहायता का लाभार्थी भी हो सकता है।
धैर्य रखें। कल सूरज उन्हीं पर चमकेगा जिन्होंने आज सही निर्णय लिए हैं। यदि कोई कंपनी सही दिशा में आगे बढ़ रही है, तो वह बदलाव की लहरों का सामना करने में सक्षम होगी और अपने लिए उपयुक्त अवसरों का लाभ उठाने के लिए तैयार रहेगी। लेकिन जब कोई अवसर आता है, तो कंपनी को तुरंत कार्रवाई करनी चाहिए।
आपको साहस की आवश्यकता है
चॉकलेट उद्योग में हर्षे से लेकर किराये की कारों के उद्योग में हर्ट्ज़ तक, नेतृत्व पदों की स्थापना के इतिहास पर नज़र डालें तो इनमें विपणन कौशल या उत्पाद नवाचार जैसी कोई समान बात नज़र नहीं आती। समान बात यह है कि प्रतिस्पर्धी के स्थापित होने से पहले ही पहल कर लेना। नेता आमतौर पर स्थिति के अस्थिर होने पर ही विपणन में पैसा लगाते थे।
उदाहरण के लिए, हर्षे ने चॉकलेट के क्षेत्र में इतनी मजबूत स्थिति स्थापित कर ली थी कि उसे विज्ञापन की बिल्कुल भी आवश्यकता महसूस नहीं हुई। यह आत्मविश्वास एक ऐसी विलासिता थी जिसे मार्स जैसी प्रतिस्पर्धी कंपनियां वहन नहीं कर सकती थीं।
अंततः हर्षे ने विज्ञापन देने का फैसला किया। लेकिन समय रहते नहीं। आज हर्षे मिल्क चॉकलेट बार सबसे ज्यादा बिकने वाला उत्पाद नहीं है। यह शीर्ष 5 में भी नहीं है।
आप देख सकते हैं कि नेतृत्व की स्थिति स्थापित करना न केवल भाग्य और समय पर निर्भर करता है, बल्कि उस समय भी पूरी लगन से काम करने की इच्छा पर निर्भर करता है जब दूसरे पीछे हटकर इंतजार करते हैं।
आपको निष्पक्षता की आवश्यकता है

आज के इस रणनीतिक युग में सफल होने के लिए आपको पूरी तरह से स्पष्टवादी होना होगा। निर्णय लेने की प्रक्रिया से अहंकार को पूरी तरह से दूर करने का प्रयास करें। अहंकार केवल मामले को उलझा देता है।
पोजिशनिंग के सबसे महत्वपूर्ण पहलुओं में से एक है उत्पादों का वस्तुनिष्ठ मूल्यांकन करने और यह देखने में सक्षम होना कि ग्राहक और संभावित ग्राहक उन्हें कैसे देखते हैं।
आपको यह भी याद रखना होगा कि बैकबोर्ड के बिना बास्केटबॉल नहीं खेला जा सकता। आपको अपने विचारों पर चर्चा करने के लिए किसी की ज़रूरत होती है। जैसे ही आपको लगता है कि आपको अपनी समस्या का समाधान मिल गया है, आप कुछ खो देते हैं।
आपने अपनी निष्पक्षता खो दी है। आपको दूसरे व्यक्ति से यह अपेक्षा है कि वह आपके द्वारा किए गए कार्य का नए सिरे से मूल्यांकन करे। और यही बात दूसरे व्यक्ति पर भी लागू होती है।
पिंग-पोंग की तरह, पोजीशनिंग भी एक ऐसा खेल है जिसे दो लोग मिलकर ही बेहतर तरीके से खेल सकते हैं। इस किताब का दो लोगों द्वारा लिखा जाना कोई संयोग नहीं है। विचारों को परिष्कृत और परिपूर्ण बनाने के लिए आपसी सहयोग और आदान-प्रदान का माहौल ज़रूरी है।
आपको सादगी चाहिए
आज के समय में केवल एक स्पष्ट विचार ही कारगर साबित होगा। संचार की अत्यधिक मात्रा के कारण अन्य किसी भी विचार का सफल होना असंभव है। लेकिन जो बात स्पष्ट होती है, वह हमेशा इतनी स्पष्ट नहीं होती। "बॉस" केटरिंग ने डेटन में जनरल मोटर्स रिसर्च बिल्डिंग की दीवार पर एक बोर्ड लगाया था जिस पर लिखा था: "जब यह समस्या हल हो जाएगी, तो यह सरल हो जाएगी।" “कैलिफोर्निया के किशमिश। प्रकृति की मिठाई।”
“नम और मांस से भरपूर गेन्सबर्गर। डिब्बाबंद कुत्ते के भोजन का बिना डिब्बे वाला संस्करण।”
“बबल यम। बबल गम में सबसे स्वादिष्ट नंबर।”
ये कुछ ऐसे सरल विचार हैं जो आज के समय में कारगर साबित होते हैं। सरल अवधारणाओं को सरल शब्दों में, सीधे-सादे तरीके से व्यक्त किया जाता है।

अक्सर किसी समस्या का समाधान इतना सरल होता है कि हजारों लोग उसे देखे बिना ही उसे समझ नहीं पाते। लेकिन जब कोई विचार चतुराई भरा या जटिल हो, तो हमें संदेह होना चाहिए। शायद वह कारगर न हो, क्योंकि वह उतना सरल नहीं है। विज्ञान का इतिहास इस दुनिया के केटरिंग जैसे लोगों का इतिहास है जिन्होंने जटिल समस्याओं के सरल समाधान खोजे।
एक विज्ञापन एजेंसी के प्रमुख ने एक बार जोर देकर कहा कि उनके अकाउंट एक्जीक्यूटिव प्रत्येक लेआउट के पीछे मार्केटिंग रणनीति को चिपका दें।
फिर जब ग्राहक पूछता है कि विज्ञापन का उद्देश्य क्या है, तो अकाउंट मैनेजर लेआउट को पलटकर रणनीति को पढ़ सकता है।
लेकिन विज्ञापन इतना सरल होना चाहिए कि वही रणनीति बन जाए।
एजेंसी से गलती हो गई। उसने लेआउट का गलत हिस्सा प्रकाशित कर दिया।
आपको सूक्ष्मता की आवश्यकता है
जो लोग शुरुआत में पोजीशनिंग गेम खेलते हैं, वे अक्सर कहते हैं, "यह कितना आसान है। आपको बस एक ऐसी पोजीशन ढूंढनी है जिसे आप अपना कह सकें।"
सरल, हाँ। लेकिन आसान नहीं।
मुश्किल यह है कि एक ऐसा खुला रुख़ ढूँढ़ना जो प्रभावी भी हो। उदाहरण के लिए, राजनीति में, धुर दक्षिणपंथी (रूढ़िवादी रुख़) या धुर वामपंथी (समाजवादी रुख़) रुख़ स्थापित करना आसान है। लेकिन ऐसा करने से आप निस्संदेह दोनों ही रुख़ों को पहले से ही खारिज कर देंगे।
आप भी हार जाएंगे।
आपको बस इतना करना है कि विचारधारा के मध्य में कोई अवसर तलाशना है। आपको उदारवादियों के बीच थोड़ा रूढ़िवादी होना होगा या रूढ़िवादियों के बीच थोड़ा उदार होना होगा।
इसके लिए अत्यंत संयम और सूझबूझ की आवश्यकता है। व्यापार और जीवन में सफलता पाने वाले वे लोग होते हैं जिन्होंने संतुलन के मध्य में, न कि किनारे पर, उपयुक्त स्थान खोजे हैं।
कभी-कभी आपकी पोजीशनिंग सफल हो सकती है, लेकिन बिक्री में असफलता मिल सकती है। इसे "रोल्स-रॉयस जैसी सोच" कहा जा सकता है।
आजकल व्यापार जगत में अक्सर यह दावा सुनने को मिलता है कि "हम इस उद्योग के रोल्स-रॉयस हैं"।

क्या आपको पता है कि अमेरिका में हर साल कितनी रोल्स-रॉयस कारें बिकती हैं?
लगभग एक हजार, यानी बाजार का 0.01 प्रतिशत। दूसरी ओर, कैडिलैक 300,000 से अधिक वाहन बेचता है।
कैडिलैक और रोल्स-रॉयस दोनों ही लग्जरी कारें हैं, लेकिन इनके बीच का अंतर बहुत बड़ा है। आम कार खरीदार के लिए 100,000 डॉलर या उससे अधिक कीमत वाली रोल्स-रॉयस खरीदना पहुंच से बाहर है।
कैडिलैक, मिशेलोब और अन्य प्रीमियम उत्पादों की तरह, ऐसा नहीं है। एक सफल स्थिति स्थापित करने का रहस्य दो चीजों को संतुलित रखना है: (1) एक अद्वितीय स्थिति और (2) एक ऐसी अपील जो बहुत संकीर्ण न हो।
आपको त्याग करने के लिए तैयार रहना होगा। अपनी विशिष्ट स्थिति स्थापित करने का सार त्याग में निहित है। उस अद्वितीय स्थिति को पाने के लिए आपको कुछ न कुछ छोड़ने के लिए तैयार रहना होगा।
रात में ली जाने वाली सर्दी-जुकाम की दवा Nyquil ने दिन के समय का बाजार छोड़ दिया।
अधिकांश विपणन अभियानों का ध्यान ठीक इसके विपरीत होता है। वे उत्पाद श्रृंखला का विस्तार करके, आकार और स्वाद में विविधता लाकर, और वितरण के कई माध्यमों से अपने बाज़ार को बढ़ाने के तरीके खोजते हैं। इन सभी चीजों से अल्पकालिक बिक्री में वृद्धि होती है, लेकिन दीर्घकालिक रूप से बाज़ार की स्थिति कमजोर हो जाती है।
अपनी रणनीति बनाते समय, छोटा आकार बेहतर हो सकता है। आमतौर पर, बड़े बाज़ार में तीन-चार अन्य ब्रांडों के साथ प्रतिस्पर्धा करने के बजाय, ऐसे छोटे बाज़ारों की तलाश करना बेहतर होता है जिन पर आपका पूर्ण स्वामित्व हो। आप सभी लोगों को खुश नहीं कर सकते और फिर भी एक शक्तिशाली पद पर बने रह सकते हैं।
आपको धैर्य की आवश्यकता है
बहुत कम कंपनियां ही राष्ट्रीय स्तर पर एक नया उत्पाद लॉन्च करने का खर्च वहन कर सकती हैं।
इसके बजाय वे ब्रांड को सफल बनाने के लिए जगहें तलाशते हैं। और फिर उसे अन्य बाजारों में फैलाते हैं।

भौगोलिक विस्तार एक तरीका है। आप एक बाजार में उत्पाद बनाते हैं और फिर दूसरे बाजार में जाते हैं। पूर्व से पश्चिम की ओर। या इसके विपरीत। जनसांख्यिकीय विस्तार भी एक और महत्वपूर्ण कारक है। फिलिप मॉरिस ने मार्लबोरो को कॉलेज परिसरों में नंबर 1 सिगरेट के रूप में स्थापित किया, इससे बहुत पहले कि यह देशव्यापी नंबर 1 ब्रांड बन जाए।
कालानुक्रमिक विस्तार तीसरा तरीका है। इसमें आप एक विशिष्ट आयु वर्ग के बीच ब्रांड का निर्माण करते हैं और फिर उसे अन्य आयु वर्ग के लोगों तक पहुंचाते हैं। "पेप्सी जेनरेशन" ने पेप्सी-कोला को युवा पीढ़ी के बीच उत्पाद स्थापित करने में मदद की और फिर जैसे-जैसे वे बड़े होते गए, कंपनी को इसके लाभ मिले।
वितरण भी एक अन्य लॉन्च तकनीक है। वेला लाइन को पहले ब्यूटी सैलून के माध्यम से बेचा गया था। उत्पादों के स्थापित होने के बाद, उन्हें दवा दुकानों और सुपरमार्केट के माध्यम से बेचा जाने लगा।
आपको वैश्विक दृष्टिकोण की आवश्यकता है
वैश्विक सोच के महत्व को नज़रअंदाज़ न करें। जो कंपनी सिर्फ कुछ चुनिंदा लोगों पर ही ध्यान केंद्रित करती है, वह पियरे, हैंस और योशियो जैसे प्रतिभाशाली लोगों को खो देगी।
मार्केटिंग तेजी से एक वैश्विक खेल बनता जा रहा है। एक देश में मजबूत स्थिति रखने वाली कंपनी अब उस स्थिति का उपयोग करके दूसरे देश में भी अपनी पैठ बना सकती है। आईबीएम की जर्मन कंप्यूटर बाजार में लगभग 60 प्रतिशत हिस्सेदारी है। क्या यह तथ्य आश्चर्यजनक है? ऐसा नहीं होना चाहिए। आईबीएम अपने मुनाफे का 50 प्रतिशत से अधिक हिस्सा संयुक्त राज्य अमेरिका के बाहर से कमाता है।
जैसे-जैसे कंपनियां वैश्विक स्तर पर काम करना शुरू करती हैं, उन्हें अक्सर नाम से जुड़ी समस्या का सामना करना पड़ता है।
इसका एक विशिष्ट उदाहरण यू.एस. रबर है, जो एक विश्वव्यापी कंपनी थी और कई ऐसे उत्पाद बेचती थी जो रबर से नहीं बने होते थे। नाम बदलकर यूनिरॉयल करने से एक नई कॉर्पोरेट पहचान बनी जिसका उपयोग विश्व स्तर पर किया जा सकता था। आपको क्या नहीं चाहिए
आपको मार्केटिंग के माहिर के रूप में ख्याति प्राप्त करने की आवश्यकता नहीं है। वास्तव में, यह एक घातक दोष साबित हो सकता है।

अक्सर, उत्पाद का नेतृत्व करने वाला व्यक्ति अपनी सफलता का श्रेय विपणन कौशल को देने की घातक गलती कर बैठता है। परिणामस्वरूप, वह सोचता है कि वह उस कौशल को अन्य उत्पादों और अन्य विपणन स्थितियों में भी लागू कर सकता है।
उदाहरण के तौर पर, कंप्यूटर के क्षेत्र में ज़ेरॉक्स का निराशाजनक प्रदर्शन ही देख लीजिए।
और मार्केटिंग के ज्ञान का गढ़ मानी जाने वाली इंटरनेशनल बिजनेस मशीन्स कॉर्पोरेशन (आईबीएम) की हालत भी कुछ खास अच्छी नहीं है। अब तक आईबीएम की सादे कागज की कॉपी करने वाली मशीन ज़ेरॉक्स के कारोबार पर कोई खास असर नहीं डाल पाई है। वाह!
उत्पाद निर्धारण के नियम सभी प्रकार के उत्पादों पर लागू होते हैं। उदाहरण के लिए, पैकेटबंद सामान के क्षेत्र में, ब्रिस्टल-मायर्स ने फैक्ट नामक उत्पाद के साथ क्रेस्ट टूथपेस्ट को टक्कर देने की कोशिश की (प्रचार पर 5 मिलियन डॉलर खर्च करने के बाद असफल रहा)। फिर उन्होंने रिजॉल्व नामक उत्पाद के साथ अल्का-सेल्टज़र को चुनौती देने की कोशिश की (11 मिलियन डॉलर खर्च करने के बाद असफल रहा)। इसके बाद उन्होंने डिसॉल्व नामक उत्पाद के साथ बायर को टक्कर देने की कोशिश की, जो एक और वित्तीय संकट साबित हुआ। स्थापित प्रतिस्पर्धियों के खिलाफ सीधे मुकाबले में उतरने वाली कंपनियों की आत्मघाती प्रवृत्ति को समझना मुश्किल है।
मनुष्य के हृदय में आशा कभी नहीं टूटती। दस में से नौ बार, जो पिछड़ने वाला नेता पर सीधा हमला करने की कोशिश करता है, वह विनाश की ओर अग्रसर होता है। संक्षेप में, पोजीशनिंग का पहला नियम यह है: किसी कंपनी के दिमाग पर कब्जा करने के लिए, आप उस कंपनी से सीधे मुकाबला नहीं कर सकते जिसकी पहले से ही मजबूत और स्थापित स्थिति हो। आप उसके आसपास से, उसके नीचे से या उसके ऊपर से जा सकते हैं, लेकिन कभी भी आमने-सामने नहीं।
अग्रणी व्यक्ति श्रेष्ठ स्थान पर होता है। संभावित ग्राहक के मन में उसका स्थान सबसे ऊपर होता है। उत्पाद की सीढ़ी का सबसे ऊपरी पायदान उसी का होता है। इस सीढ़ी पर आगे बढ़ने के लिए आपको पोजिशनिंग के नियमों का पालन करना होगा।
आज के इस अतिसंचारित समाज में, सफलता का मूल मंत्र है अपनी स्थिति को सही ढंग से स्थापित करना।

[illegible]

अनुक्रमणिका

कृपया ध्यान दें कि इंडेक्स लिंक मुद्रित संस्करण के पृष्ठों की शुरुआत को दर्शाते हैं। ई-रीडर में स्थान अनुमानित हैं, और इंडेक्स की गई सामग्री तक पहुंचने के लिए लिंक पर क्लिक या टैप करने के बाद आपको एक या अधिक बार पृष्ठ नीचे स्क्रॉल करना पड़ सकता है।

विज्ञापन देना:
तुलनात्मक, 32–34, 66
छवि युग, 24
और आज का बाज़ार, 22–23
स्थिति निर्धारण युग, 24–27
उत्पाद युग, 23–24
विज्ञापन विस्फोट, 17–18
आयु और स्थिति निर्धारण रणनीति, 58
एयरलाइंस, 79–80, 93, 137–138
अनामता, 99–100
ऑटोमोबाइल किराया, 3, 33–35, 198, 205
ऑटोमोबाइल, 14, 31, 45, 47, 54–56, 58–59, 120–123, 128– 129, 201–202
बैंक, 159–171
बैटरियां, 103–104, 108
बीयर, 25–27, 30, 55, 57, 58, 72, 195
बेल्जियम, 137–142
“आधार का विस्तार करना,” 112–113
“कर सकते हैं” की भावना, 37–40
कैंडी, 149–152, 205–206
कारें (ऑटोमोबाइल किराये पर लेना; ऑटोमोबाइल देखें) कैथोलिक चर्च, 177–182
परिवर्तन, प्रभाव, स्थिति निर्धारण पर, 203–204 च्युइंग गम, 107–108

चीन (भोजन के बर्तन), 63
सिगरेट, 57, 109–110
कॉफी, 3, 111
सर्दी-जुकाम के उपचार, 58, 194–195 संचार, 6
अत्यधिक मात्रा में, 11–13
मीडिया विस्फोट, 15–16
अतिसरलीकृत संदेश, 7–9
तुलनात्मक विज्ञापन, 3, 32–34, 66, 68
कंप्यूटर, 24, 38–42, 46, 98, 131–134
समूह, 95–96
कॉपियर, 44, 47–49, 99, 131–134 कॉर्पोरेट नाम (कॉर्पोरेट नाम देखें) क्रेनेअस, 54–61
डिटर्जेंट, 49–50, 97
वितरण एक स्थिति निर्धारण रणनीति के रूप में, 58
विविधीकरण, 130–131
नैतिकता, 67–69
हर कोई जाल में, 60
मुफ्त सवारी का जाल, 95-100 एफ.डब्ल्यू.एम.टी.एस. ट्रैप, 34–35
सामान्य नाम, 102–103
दिए गए नाम, 77–78
हैंड लोशन, 111–112
मकानों के नाम, 124–125
मानव मन (मन देखें)
अंदर से बाहर की सोच, 101–102, 199 जमैका, 143–147
आभूषण, 56
बाजार के नेता (बाजार के नेताओं को देखें) लाइन एक्सटेंशन:
115–116 के लाभ

[illegible] [illegible] [illegible], 119–120
116–118 [illegible]
[illegible], 103–112
[illegible] [illegible] [illegible], 101–102, 199
[illegible] [illegible] [illegible], 118–119
[illegible] [illegible]-[illegible] [illegible], 102-103, 199
[illegible] [illegible] [illegible], 186
[illegible], 112–113
[illegible], 124–125
[illegible]-[illegible] [illegible], 101–113, 186
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 159–165
[illegible], 153–158
[illegible], 110–111
[illegible] [illegible]:
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible], 46
[illegible] [illegible] [illegible], 50–51
[illegible] [illegible] [illegible], 43
[illegible], 44
[illegible] [illegible] [illegible], 45–46
[illegible] [illegible] [illegible], 49–50
[illegible] [illegible] [illegible], 48–49
[illegible] [illegible] [illegible], 47–48
[illegible] [illegible], 47
[illegible] [illegible] [illegible], 45
[illegible] [illegible], 15–16
[illegible] [illegible], 149–152
[illegible]:
[illegible], 30–31
[illegible] [illegible] [illegible], 19–21
[illegible] [illegible], 21–22
[illegible] [illegible] [illegible], 160–163

अति सरलीकृत, 6–7
अपेक्षाओं के प्रति प्रतिक्रिया, 29–30 माउथवॉश, 65–66
नाम:
कॉर्पोरेट, 78–80, 128–129
और संक्षिप्त रूप, 93
और समूह, 95–96
घर, 124–125
अप्रचलन, 90–92
और ध्वनिविज्ञान, 85–86
चयन त्रुटियों का कारण, 89–90 संक्षिप्त रूप में आद्याक्षर, 86–91, 94 समानता, 80–83
और टेलीफोन निर्देशिकाएँ, 94
सामान्य, 102–103
दिया गया, 77–78
व्यक्तिगत, 184–185
उत्पाद: चयन, 71–74, 96–100 गढ़ा गया, 74–75
रबर बैंड की तुलना में, 123–124 नकारात्मक, 75–77
अनाम जाल, 85–94, 185–186 बाहरी-आंतरिक सोच, 102–103, 199 अतिसंचारित समाज, 6
अति सरलीकृत संदेश, 7–9
अति सरलीकृत मानसिकता, 6–7
दर्द निवारक, 62–63, 95, 102, 105, 196
कागज उत्पाद, 106–107
इत्र, 55, 58
व्यक्तिगत नाम, 184–186
राजनीतिज्ञ, 8, 13–14, 37, 62, 65, 78, 86–87, 100

स्थिति निर्धारण, 5
निर्विवाद नेता के खिलाफ, 40-42
एक व्यवसाय के लिए, 193–200
परिभाषित, 2–3
परिवर्तन का प्रभाव, 203–204
प्रमुख उदाहरण: बैंक, 159–165, 167–171 एक चर्च, 177–182
एक कंपनी, 127–136
एक देश, 137–142
एक द्वीप, 143–147
एक उत्पाद, 149–152
एक सेवा, 153–158
एक स्की रिसॉर्ट, 173–175
आप स्वयं और आपका करियर, 183–191 उत्पत्ति, 3–4
साहस के लिए व्यक्तिगत विशेषताएँ, 205–206 वैश्विक दृष्टिकोण, 209–210 वस्तुनिष्ठता, 206
धैर्य, 209
बलिदान, 208
सरलता, 206–207
सूक्ष्मता, 207–208
दृष्टि, 204–205
नियम, 201–210
स्थिति निर्धारण रणनीतियाँ: उम्र, 58
सभी को आकर्षित करने वाला, 60 तुलनात्मक विज्ञापन, 32–34, 66 वितरण, 58
और मौजूदा उत्पाद श्रृंखला, 58–59 भारी उपयोग, 58

उच्च कीमत, 55–56
कम कीमत, 56–57
सेक्स, 57–58
आकार, 54–55
और प्रौद्योगिकी, 59–60
दिन का समय, 58
अद्वितीय, 34
आलू के चिप्स, 64–65
मूल्य निर्धारण रणनीति के रूप में, 55–57
उत्पाद विस्फोट, 16–17, 32
उत्पाद की विफलता, कारण, 53–54 उत्पाद के नाम (उत्पाद के नाम देखें) पुनर्स्थापन:
मौजूदा दृष्टिकोणों को बदलना, 61–62
और तुलनात्मक विज्ञापन, 66
और नैतिकता, 67–69
उदाहरण, 62–66
वैधता, 67
रिवर्स लाइन एक्सटेंशन, 112–113
सिमेंटिक डिफरेंशियल रिसर्च, 160
“संवेदी अतिभार,” 17
स्थिति निर्धारण रणनीति के रूप में यौन संबंध, 57–58
शैम्पू, 105–106, 112–113
आकार को स्थिति निर्धारण रणनीति के रूप में, 54–55
शीतल पेय, 3, 34, 44, 47–49, 74, 104–105, 194
स्टोव स्की रिसॉर्ट, 173–175
प्रौद्योगिकी एक स्थिति निर्धारण रणनीति के रूप में, 59–60, 134–136 तकनीकी जाल, 59–60
टूथपेस्ट, 58, 66
पर्यटन, 137–147, 173–175 जाल:
सभी लोग, 60
मुफ्त सवारी, 95–100

एफ.डब्ल्यू.एम.टी.एस., 34–35 लाइन-एक्सटेंशन, 101–113, 186 अनाम, 85–94, 185–186
प्रौद्योगिकी, 59–60
यूनाइटेड जर्सी बैंक, 167–171
वोदका, 60, 63–64
व्हिस्की, 59–60, 110, 119–120
शब्द:
लोगों पर प्रभाव, 202–203
स्थिति निर्धारण में भूमिका, 201–202
ज़ेरॉक्स कॉर्पोरेशन, 24, 42, 44, 47–50, 97–99, 127–136